

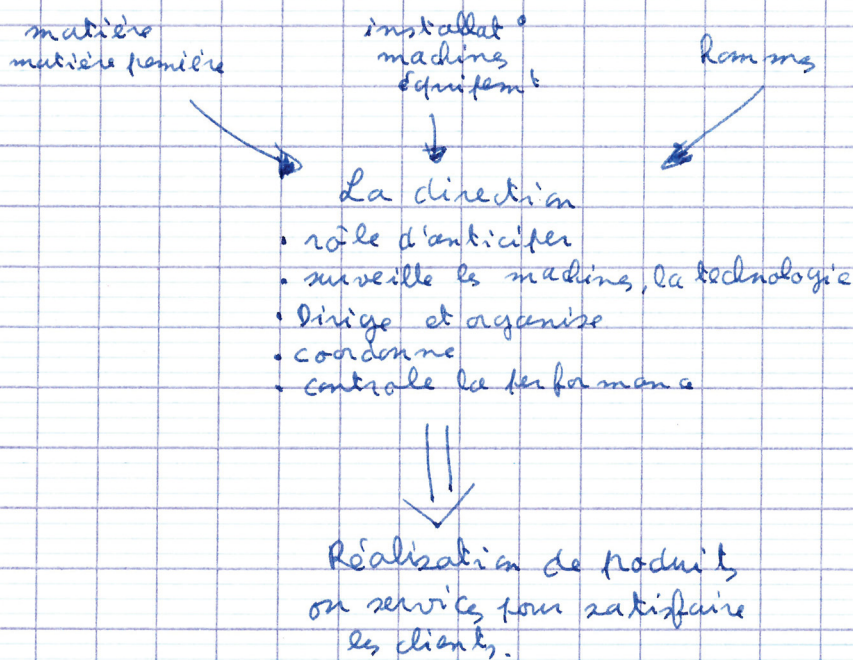
Management

Le rôle des investissements immatériels en Roumanie (conf)

où les salaires moyen 150 €/mois

Définition de l'entreprise

L'entreprise est l'ensemble de personnes organisées autour de moyens techniques et financiers, ds le but de satisfaire des besoins.



Rappel sur les formes juridiques de l'entreprise

- Les entreprises → entreprise du secteur privé
- entreprise individuelle (EURL)
 - sociétés de personnes (sociétés en nom collectif)
 - sociétés de capitaux " en commandite simple (SARL non cotée en bourse, SA)
- entreprises au secteur public
- sociétés d'économie mixte
 - sociétés nationalisées
 - établissements publics administratifs
 - " " industriels et commerciaux
- Règles abstraites

Ferrocator.

- entreprise de l'économie sociale (ici c'est non lié au capital ds le SA ou SARL la majorité est donnée au capital ici c'est 1 personne crée une coopérative)
- mutuelles
 - coopératives
 - Associat° à but non lucratif.

La diversité des types d'activité

La répartition sectorielle.

Pour chaque chose il y a 1 secteur. Le salaire est \neq selon le secteur où l'on est.

Le tertiaire en Fr occupe la 1^{ère} place 85%.

Il y a délocalisat° des travaux manufacturiers vers des pays où le salaire est + bas (Inde ...) \Rightarrow nécessité de maîtriser l'anglais \Rightarrow si les grosses entreprises se délocalisent (ex: Renault)

Tous les emplois liés au service et "aide" aux personnes âgées.
 \rightarrow développement.

Difficultés fréquentes de la problématique.

cadre : diriger l'équipe, on est cadre qd on catise à l'aise de cadre. \rightarrow assure l'étatut

on considère de rencontrer 1 pb \rightarrow ça va générer 1 climat de tens° soit on fait appel à \rightarrow y-a-qui'a ou à un processus de réflexion.

qd on rencontre 1 pb \rightarrow tendance à se dévaluer, difficile de se remettre en cause ms c'est la base de l'évaluat°
 \rightarrow on n'aime pas le changement.

nécessité de la problématique

un problème bien posé est à moitié résolu.

La façon dont on annonce l'étude, conditionne toute la suite. Très bien situés les pbs et les anticiper
La communication est importante. Il faut développer son intuition. provient de la connaissance du métier, avoir de l'expérience, mais surtout la " des gens autour de nous.

Poser le problème = problématiser.

qd on commence à poser le pb → on commence à réfléchir aux sol de voir qu'elle serait la situation future satisfaisante
conclure son équipe (!) ne les imposer 1 sol sinon l'équipe se sent rejetée.

erreurs de comportement d'un animateur

- 1) éviter l'improvisat° d'l réunion → on n'atteint pas les objectifs ⇒ peut entraîner des conflits
- 2) éviter de monopoliser la parole → empêche la participat° de l'assistance.
- 3) Il faut employer des mots simples, faut essayer de se mettre à la portée de son auditoire.
- 4) Distraindre son auditoire par des tics, jouer avec des objets ⇒ ds 1 réunion c'est l'échange prendre des notes pr occuper ses bras.
- 5) Il faut des pauses ⇒ réunion ennuyeuse
- 6) (!) avec tous sujets, ...
- 7) ne jamais prendre partie par rapport à l' ds membres du groupe
- 8) Ne pas ironiser, ridiculiser certains participants
- 9) laisser se développer des controverses trop dures
- 10) être vulgaire, faire des plaisanteries
- 11) Abandonner ses prérogatives d'animateur à un autre

Peut on animer 1 groupe de travail sans être le + compétent
on constate que :

- pour les réunions informatives et les conférences, discussions il faut absolument que l'animateur maîtrise le sujet.
- pour les autres types de réunions, la compétence peut être 1 handicap.

Il est indispensable d'être bien habillé et d'être à l'aise dedans.

11 portraits d'animateur à éviter.

- le dédaigneux : le ton est monocorde, donne l'impression de mépriser les autres
- le théâtral : il s'écarte pour parler, recherche des effets de scène
- l'agrippé : accroché à la table il signale l'intensité de son trac
- l'homme orchestre : joue ou jongle avec des objets
- l'avachi : vautré sur sa chaise => préférable de se tenir debout
- le marathonia : anxieux, arpente et l'espace
- le quibouille : dispersé, bronilleux, trouve jamais ses docs
- le lecteur : signe de timidité ne regarde pas les participants, yeux rivés sur ses notes
- le cynique : manipule le groupe
- le militant.

Il suffit d'avoir

- 1 bonne compétence de la conduite de réunion.
- 1 vernis de connaissance qui lui permet de suivre le débat

Il faut être bien ouvert à l'égard des "travaux" qui sont dans l'entreprise.

Les participants à la réunion

Quel est votre comportement ds le groupe de travail ?

1) j'accepte ce qui est dit, je donne des conseils, je me rallie à l'opinion des autres, j'interprète ce qui est dit, j'aide les autres dans leurs efforts

La nature multiforme de l'innovation

- faire mieux
- faire autre chose
- faire \ominus des
- faire différent
- faire \oplus vite
- faire ensemble

faire mieux \rightarrow améliorer d'l processus, innover
on est rarement seul

Le triangle de l'innovat° technique

L'innovat° techn° naît sur les axes reliant 3 gds fact° de compétences de l'entreprise

- innovat° de produit ou service axe recherche / technologie et marketing / vente

- innovat° de procédé ou de réalisat° d'l service axe recherche / technologie et produit

- innovat° de distribut° (c'est le m° produit dont on change l'apparence) axe produit et marketing / vente mais, au delà des fact° de compétences l'innovat° implique des ressources humaines et financières (on va créer la nécessité d'l besoin nouveau, mais qui a la m° fact°)

Gestion de l'innovation

La filière idée = invention = innovation

100 idées = environ 10 " potentielles = environ 1 innovat°

si l'idée est individuelle l'innovat° naît du dialogue.

Les partenaires internes de la demande d'innovation

- rôle des relat^s inter-fonctionnels

sc: relat^s entre la R et D et le service marketing / vente se adapter le produit aux besoins

Les partenaires externes de la demande d'innovation

- concurrent, fournisseurs, clients

- laboratoire, université

- coopérat^s inter entreprises

- partenaire public et soutien

Comment trouver l'idée?

Créer à partir d'une activité connue

Créer en appliquant des technologies à de n^{ell} activités,

→ applique le produit ou le service à l'activité ≠

→ utilise des techn^s modernes à des "artisans"

→ approche le marché d'une manière ≠

Créer à partir d'une innovation

1 nouveau produit / 1 nouveau service / 1 n^{ell} organisat^s qui vient en réponse au besoin du marché

Nature complexe et multiforme de l'innovation

Les ≠ niveaux d'innovation des entreprises

• selon le degré de créativité

→ optimizat^s, valorizat^s, innovat^s

→ innovat^s traditionnelle, créative

• selon le degré d'autonomie

• " " de rupture

• selon les opt^s stratégiques

où trouver l'idée

En observant : le milieu professionnel
la vie quotidienne
la vie économique

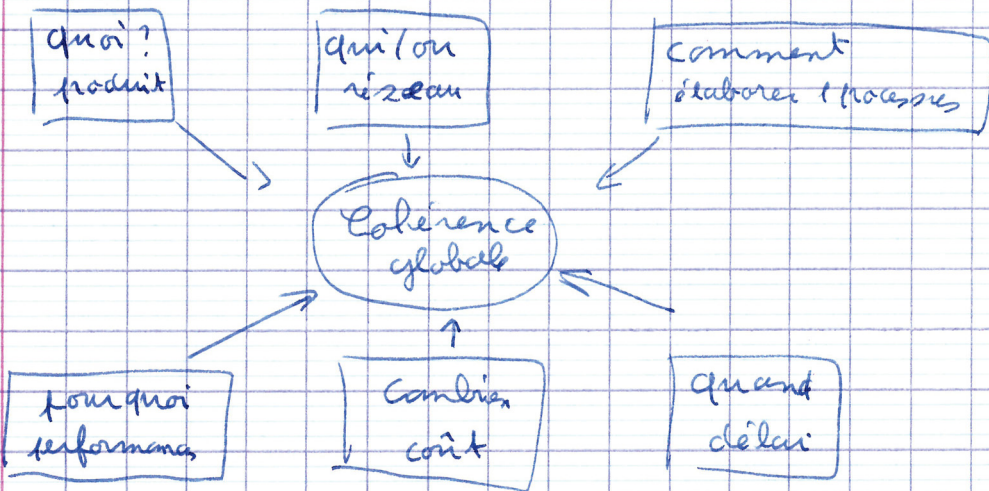
Le management par projet

Le projet est-il compatible avec les idées, la science des projets, consiste à prévenir les éc

Qu'est ce qu'un projet?

L'express° d'un désir, d'une intention

il répond à des interrogats fondamentals



niveau de réalisation

du connu

il faut inventer la méthodologie

Projet réalisable
Nécessité sans de la créativité (moyen ou long terme)

Projet à haut risque à très long terme.

je peux me procurer la méthodologie

Projet réalisable
demande des études réalisables

Projet réalisable
difficilement

Projet réalisable
facilement

Comment définir 1 projet

1 projet est 1 démarche spécifique qui permet de structurer méthodiquement et progressivement 1 réalité à venir
1 projet est mis en œuvre pr élaborer 1 réponse au besoin d'1 utilisateur

Le projet développe

Tenter de créer 1 synergie par 1 meilleur utilisat° des compétences internes.

L'esprit d'équipe par la co-responsabilité d'1 groupe vis-à-vis d'1 objectif commun de travailler en.
La communication interne.

En quoi consiste 1 démarche de mise en œuvre de projet?

Orienter, organiser, analyser, planifier, piloter et conduire

L'émergence du projet.

Le contenu (ambit°, volonté, choix)

Le cadre (limites, contraintes)

Les acteurs

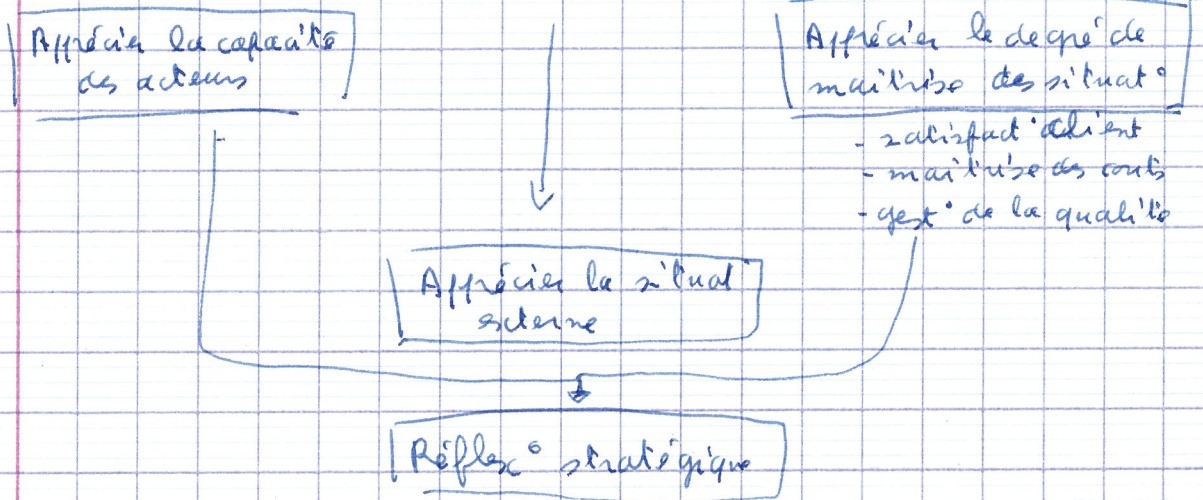
Les résultats visés

La note de cadrage

Le diagnostic

- Quelle est la situat° actuelle?
- " " " " souhaits
- Les écarts, les difficultés (financières, technologiques, culturelles)
les résistances
- condit° de réussite et risques d'échec

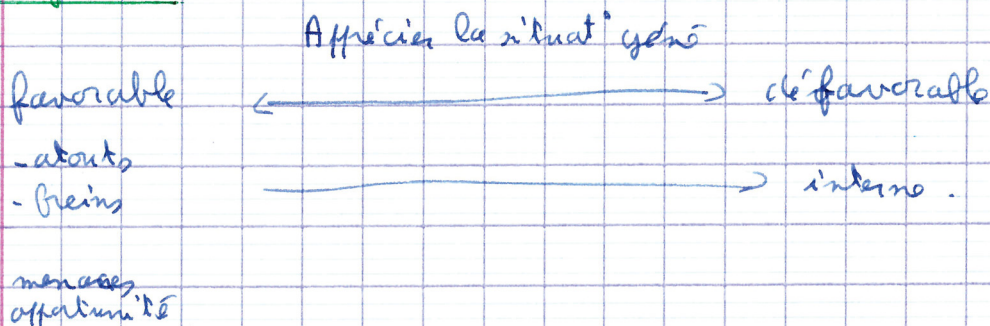
L'état des lieux pour



Reflexion stratégique.

- Faire des analyses de situat° cible, intégrant le choix
- Traduire l'identité et la vocat° en activités et produits

Synthèse



choix stratégiques

L'analyse.

voir tab

Formulation du projet. Le plan de réalisat°

- les choix définitifs
- les objectifs intermédiaires, des échelons
- les act° et disposit° à mettre en place
- la méthodologie

le / usine n° 1
industrie et technique
ici Paris

La réalisation du projet.

- La communication du projet
- Le lancement du plan
- La réalisation des act'
- Le développement
- L'évaluation
- La réactualisation

Comment évaluer 1 projet ?

3 types d'indicateurs



- l'atteinte des objectifs
- le respect des délais
- la consommation budgétaire

Types de contrats de travail

- * contrat de travail à durée indéterminée : soumis à 1 période d'essai, le renouvellem^t doit être motivé.
- * CDD pour accroissement temporaire d'activité, il y a 1 an de travail l'entreprise peut demander des CDD, si le CDD est de 3 mois l'employeur nous paie au bout d'1 mois → doit payer les 2 mois restant, de même si l'employé part au bout d'1 mois peut payer les 2 mois restant.
- * CDD pour le remplacement d'un salarié absent (avec terme ou non précis) prend fin quand le salarié revient
- * contrat saisonnier avec ou sans terme précis
- * CDD d'usage avec ou sans terme précis
- * CDD en attente de l'arrivée d'un salarié sélectionné et non disponible immédiatement
- * CDD remplaçant 1 salarié absent avant la suppression du poste
- ↳ CDD à contrat indéterminé.

Clause de forfait de salaire

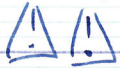
Clause de 13^e mois

- « de participat^o aux bénéfices
- « de « au chiffre d'affaires
- « d'indemnizat^o des frais professionnels
- « de mise à disposit^o d'1 véhicule
- « de mise à disposit^o d'1 logement
- « de mobilité :  on peut aller n'importe où sinon licencié^t
- « de discrét^o  faut pas aller voir le concurrent
- « d'invent^o si on invente qqc, ça appartient à l'entreprise
- « d'astreinte

Délégat^o générale de pouvoir à l'employeur d'établissement

Usine n° 1 et

sub-déligat° temporaire de pouvoir



Clause de non-concurrence : si on peut (ou vider) pas le droit d'aller travailler
chez le concurrent: fait certaine durée, ms il
Clause de délit-format° on leur demande de faire des format° y'a indemnité

La clause d'objectif

Clause d'indemnité contractuelle de rupture.

L'employeur n'a pas le droit de diminuer le salaire, mais on est
mobile au niveau des postes.

Poste qu'on peut
postuler

salaire DESS 10 000 - 15 000 F brut.

qd on postule p 1 poste se renseigner combien on gagne sur
ce poste.

On a intérêt à ce qu'un licenciement se passe le mieux possible.

P et D, responsable
travail

cours de management.

charges Juin 02

location 1000€ la cat° immobilière ne bouge pas. le loyer ^{ou c'est} _{travail}

EDF 180€

Téléphone 100€

manque de ~~matériel~~ ^{salarié} 120€

combustible (au produit) ^{non lié} 150€

IMO (des services généraux)

IMO règle 3 ans, 5 ans, 7 ans

service de maintenance IMO des véhicules) c'est plus des IMO de l'entreprise c'est à la product°

1200€ tout investissement < 1500€ n'est pas immobilisable

consommables 500€

balais de femme de ménage

honoraires 150€

fourniture administrative 50€

transport sur achat 50€

transport sur vente 100€

entretien, réparat° 1300€

service bancaire 70€

lois portaux 50€

prêts/locat° 30€

mobiliers et ce qui bouge..

Voyages/déplacem° 180€

taxe professionel 130€

son assiette c'est 1 des IMO et 2 des salaires payés par l'entreprise (salaire total chargé) 4%

Total charges 5300€

tout ce qui est au dessus

Fournitures/Fabricat°

Fournitures/Fabricat°

salaire brut 150 000€

ASSEPIC 25 000€

ARSAF 30 000€

retraite complémentaire 4 500€

Divers 7 500€

marge salariale 22 500€

Total salaire chargé

→ on x par 12 261 000
63 600

→ ensuite on divise par 10,43 242 279,4
5 846,28

- les consommables ce st tous les produits achetés (ou outillages) pour l'entreprise non liés au produit (stylo, règle)
- les honoraires, ce st les professions libérales (avocat, comptable) extérieures, ^{à l'entreprise} on peut trouver les frais de Brevet, les frais d'entretien du brevet
- transport sur achat : achat des matières premières, paye ou non le port
- transport sur ventes : produit que l'on vend → paye-t-on ou non le port?
- entretien, réparat° : ce st toutes les pièces détachées, les personnes ext qui viennent réparer les machines, on va changer les pièces avant qu'elles ne cassent.
- service bancaires : les frais fixes liés à la banque, les frais d'exemple
- taxe professionnel :
 - salaire brut : il y a des salaires directs et indirect
 - ASSÉDIC : $\approx 20\%$ des salaires brut
 - URSSAF : $\approx 20\%$ " " "
 - taux de retraite : $\approx 3\%$, le taux peut varier il y a 1 minimum ms pas de max. 3% c'est le taux min
 - Divers : on parle du salarié de tickets repas, la mutuelle avantage aux " ms pas au salaire, avantage non chargé

Total d. Sal 268 406,90

(!) avec les local°, on peut acheter à ~~un~~ machine en crédit bail cette local° se trouve ds la case prêt local°

3 types de financom^t → l'achat prêt class⁹ on le retrouve ds la case IMO on st propriétaire. faut pas le retrouver en prêt.

→ ds la case prêt.

- Salariés Product° 15 le PPC, le secrétaire, le directeur des ressources humaines → c'est improductif
- ds l'entreprise il ya les productifs et les non productifs.
- ds improductifs st ds la masse salariale.
- ds la masse salariale il ya tout le monde, ce st les personnes.

Total salaires on st payés 12 mois mais on travaille 10, 15 mois

135 dans
de références

NIA Paris

135 x 15 = 2025

on est payés sur la base de 135R/mois pendant 12 mois

Alors 20% :

soit 27 405
2025 - 403

sur Q 135R il y a 27h où on ne travaille pas
toilettes ...

N / H travaillé :

108 / 135 = 1620

(N x 135) x 0,8

Prix M.H.
de revient

153,52 €
base horaire

(salaire + charge) / nombre heures travaillé

consommation de matière 1^{ère} et 1^{ème}

contenance de produit : $\frac{\text{tableau salaire / mois travaillé}}{(N \times 135 \times 0,8)}$

en produit 1 taille orange on crée une norme de base

barreau Alu

on a 1 barreau de 6m de long, 30mm de diamètre

Camé paquet de 100 bars

50 €

1

0,15

vis / 1000

5 €

1

0,005

emballage / 100

10 €

1

0,10

notice d'utilisation
sur 1000

5 €

1

0,005

prix unitaire consommation unitaire prix pièce
total 0,660

quantité produits

1000 / A

→ 0,15 €

Prix / heures

0,81 €

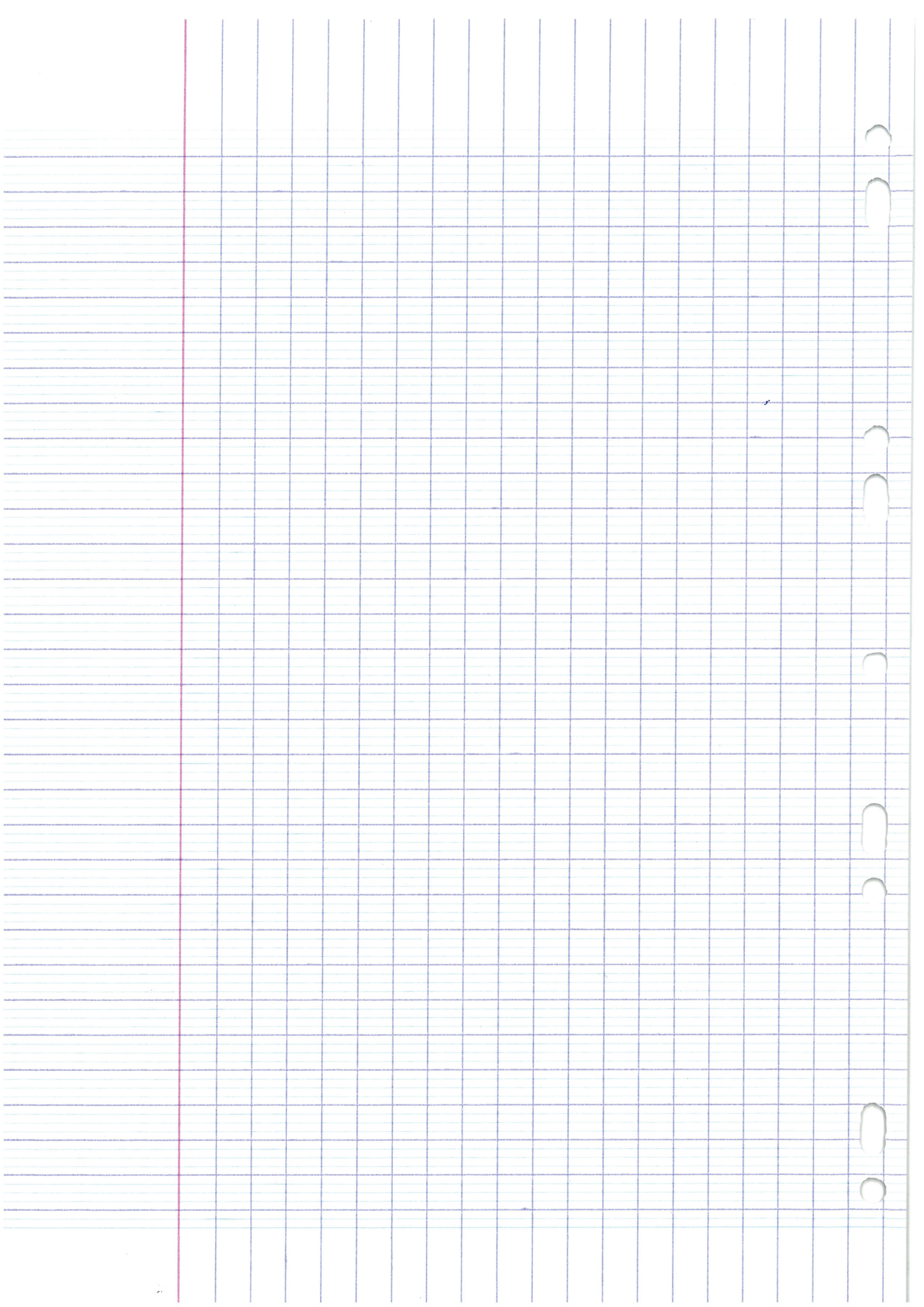
Prix de vente

998 €

hors taxe

Prix de vente public TTC

998 x 3 = 2,94 €



Nature complexe et multiforme de l'innovation

La nature multiforme de l'innovation

- faire mieux
- faire différent
- faire autre chose
- faire plus vite
- faire moins cher
- faire ensemble

Les différents niveaux d'innovation dans les entreprises

Selon le degré de créativité

- optimisation, valorisation, innovation
- innovation traditionnelle ou innovation créative

Selon le degré d'autonomie

- innovation de nécessité ou innovation d'initiative

Selon le degré de rupture

- innovation de continuité ou innovation de rupture

Selon les options stratégiques

- innovation directe ou indirecte anticipative
- innovation partielle ou innovation globale

Le triangle de l'innovation technique

L'innovation technique naît sur les axes reliant 3 grandes fonctions de compétence de l'entreprise

- innovation de produit ou service
axe recherche / technologie et marketing / vente
- innovation de procédé ou de réalisation d'un service
axe recherche / technologie et production
- innovation de distribution
axe production et marketing / vente

mais au-delà des fonctions de compétence l'innovation implique des ressources humaines et financières

Gestion de l'innovation

La filière idée → invention → innovation

100 idées → environ 10 inventions potentielles → environ 1 innovation

Si l'idée est individuelle l'innovation naît du dialogue

Les partenaires internes de la démarche d'innovation

- rôle des relations inter fonctionnelles

par exemple la relation entre la R et D et le service marketing / vente pour adapter le produit aux besoins

Les partenaires externes de la démarche d'innovation

- concurrents, fournisseurs, clients
- laboratoire, université
- coopération inter entreprise
- partenaire public et organisme de soutien

Comment trouver une idée ?

Créer à partir d'une activité connue

Par votre expérience professionnelle ou extra professionnelle vous avez acquis un savoir-faire une compétence, dans ce domaine ou vous vous sentez bien vous apportez au marché un produit ou un service complémentaire

Créer en appliquant des technologies connues à de nouvelles activités

- Appliquer un produit ou un service connu à une activité différente
- Utiliser des techniques modernes à des activités artisanales
- Approcher un marché d'une manière différente (nouvelle technique de distribution)
- Regrouper plusieurs services proposés séparément

Créer à partir d'une innovation

Un nouveau produit, un nouveau service, une nouvelle organisation
qui vient en réponse au besoin du marché

Il faut alors bien gérer :

- les difficultés liées à la mise au point
- les difficultés liées au passage du travail en laboratoire à la production
- les difficultés liées au marché qui ne reçoit pas l'innovation de façon positive

Où trouver l'idée ?

En observant/

- le milieu professionnel
- la vie quotidienne
- la vie économique

J CHRISTEN

La fonction recherche et développement

L'accélération du progrès technique et l'exacerbation de la concurrence ont fait de l'innovation et de la gestion des ressources techniques et technologiques des enjeux stratégiques pour l'entreprise. Celle-ci doit valoriser ces ressources, définies comme l'ensemble des savoirs, savoir-faire et connaissances développés avec le temps et validés par la réussite dans ses différents métiers. La compétitivité de l'entreprise dépendra alors de l'efficacité de sa fonction de recherche et développement, mais aussi, plus largement, de sa capacité à gérer les processus d'innovation.

L'innovation dans l'entreprise

Les formes de l'innovation

L'innovation est l'introduction marchande d'une nouveauté économique concernant le produit, le procédé, l'organisation, la finance, la vente, etc... On ne peut parler d'innovation que s'il y a sanction positive du marché : c'est ce qui la distingue de l'invention, concept qui ne prend pas en compte les applications commerciales.

Au début du siècle, Schumpeter a dressé une typologie des formes de l'innovation : création d'un produit nouveau, réalisation d'une nouvelle organisation, d'une nouvelle méthode de production, conquête de débouchés et conquête d'une nouvelle source de matières premières. On considère désormais que l'innovation peut concerner toutes les activités de l'entreprise ; on distinguera alors :

- les innovations produits (sa matière, sa conception, son design) ; ce type d'innovation est à la base des stratégies de différenciation ;
- les innovations de procédé, relatives aux machines, aux technologies de production ; lorsque les produits ont tendance à se banaliser (lorsqu'ils arrivent à maturité), la lutte concurrentielle se fait plus par innovation de procédé que par innovation de produit, cette dernière étant plus adaptée aux premières phases du cycle de vie des produits (lancement et croissance) ;
- les innovations commerciales : nouveaux modes de distribution, de communication, nouveaux supports promotionnels...
- les innovations organisationnelles, qui peuvent concerner la structure de l'entreprise, l'organisation du travail, les relations avec les partenaires, clients ou fournisseurs ;
- les innovations financières : nouveaux moyens de financement, montages financiers inédits, etc... ;
- les innovations sociales : nouveaux modes de rémunération, aménagement du temps de travail...

Innovation ne signifie pas obligatoirement rupture radicale avec le passé. Les innovations banales sont monnaie courante, qui relèvent de processus d'adaptation ou d'amélioration de changements qui ont déjà eu lieu.

Le processus d'innovation dans l'entreprise

L'innovation présente deux caractéristiques essentielles : d'une part, elle est diffuse, au sens où elle n'est pas l'apanage d'une seule fonction dans l'entreprise (la recherche et développement s'intéresse seulement aux innovations de produit et de procédé) ; d'autre part, elle échappe à la catégorie des phénomènes stables, prévisibles et reproductibles. C'est un processus difficilement planifiable dont on ne peut prévoir ni le déroulement précis, ni le résultat produit. Pour ces raisons, il faut organiser, non pas l'innovation elle-même, mais les conditions nécessaires à son développement.

L'enjeu consiste à intégrer dans l'entreprise l'impératif d'innovation à travers de nouvelles règles d'organisation relevant de l'apprentissage collectif. Cela suppose une impulsion forte de la direction et un mode de management approprié. Un style de direction participatif est a priori plus propice à l'esprit d'initiative et à l'implication des salariés qu'un mode autoritaire. Mais, surtout, l'effort de l'entreprise doit porter sur l'organisation. Il est important, notamment pour développer l'innovation technologique, d'assurer une coordination étroite entre les différentes fonctions opérationnelles. La réussite en matière d'innovation se construit sur la base de combinaisons cohérentes entre les inventions de la science et de la technique, l'analyse de la demande et les attentes du marché. Cela signifie une intégration entre la conception, la production et le marketing. Ce souci de cohérence et d'intégration se manifeste par le développement des logiques projet, favorisant les apprentissages collectifs entre salariés relevant de différentes fonctions, grâce au partage et à l'accumulation d'expériences, à une circulation rapide des informations, à la transmission des savoir-faire. L'exemple des équipes projet dans l'automobile montre que la réussite d'un nouveau modèle tient moins à l'apport d'un créateur inspiré qu'aux coopérations interfonctionnelles au sein de ces équipes.

Dans cette optique, la conception d'un nouveau produit ou de procédés nouveaux est sous-tendue par des mécanismes sociaux et organisationnels complexes. Nous allons préciser ce point en prenant l'exemple, essentiel pour l'entreprise, de l'innovation technologique.

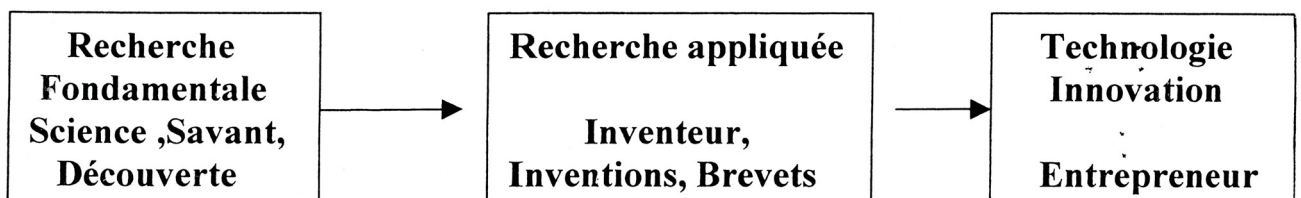
L'innovation technologique (produits et procédés)

Le modèle linéaire de l'innovation

Le modèle linéaire correspond au schéma de Schumpeter (1912) de la poussée technologique considérée comme moteur fondamental de l'innovation et de la croissance économique. Schumpeter insistait alors sur le rôle joué, en la matière, par l'entrepreneur-innovateur. Dans ses travaux ultérieurs (1942), il montre qu'avec la croissance des firmes, le progrès technique devient affaire de spécialistes (centres de recherche). Lorsqu'il sort de ce cercle étroit, le progrès technique prend un caractère économique et nourrit le processus d'innovation.

On a ainsi longtemps considéré que la relation entre la recherche fondamentale, le progrès technique et l'innovation était linéaire. L'innovation technologique serait alors la dernière étape d'un processus dont le premier stade serait la découverte de lois scientifiques générales (la recherche fondamentale) et le second l'exploitation de ces lois sous forme d'inventions brevetables (la recherche appliquée).

Le monde linéaire de l'innovation



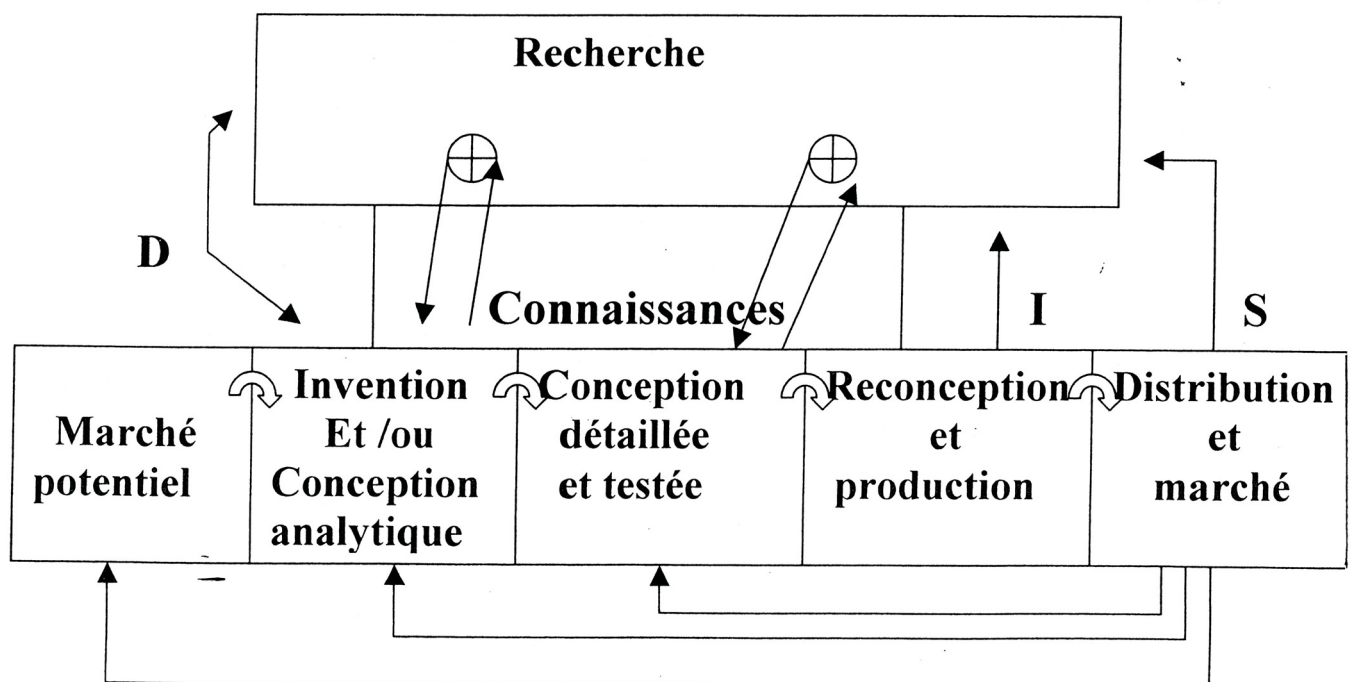
Plus récemment, l'idée s'est imposée que la pression des utilisateurs pouvait jouer un rôle de stimulant. Le processus d'innovation serait alors tiré par la demande, comme l'illustre le fameux slogan de Sony (J'en ai rêvé, Sony l'a fait). Mais cette conception reste conforme à la perspective schumpétérienne : qu'elle corresponde à la recherche de débouchés pour des produits inventés dans l'entreprise ou à une stratégie de réponse à des besoins exprimés par les utilisateurs, l'innovation est toujours considérée comme un processus linéaire de passage entre le monde de la recherche et la commercialisation. Que l'impulsion de départ soit de nature technique ou commerciale ne modifie pas le schéma général des processus d'innovation ainsi décomposés :

- émergence d'une idée (soit poussée par le développement du progrès technique, soit tirée par un besoin du marché) ;
- évaluation de l'idée (faisabilité technique et potentiel commercial) ;
- développement technique et commercial : les projets retenus font l'objet de plans détaillant des dimensions techniques, financières, commerciales, humaines ;
- essais : à partir d'un projet pilote (un prototype) progressivement amélioré, l'innovation potentielle est testée en grandeur réelle ;
- commercialisation (lancement du produit sur le marché) ; il convient de noter qu'une faible proportion des idées nouvelles (on considère qu'elle est inférieure à 10%) atteint ce stade.

Le modèle interactif de l'innovation

En réalité, le modèle linéaire présenté ci-dessus est simplificateur, dans la mesure où l'innovation est le produit d'une combinaison de compétences diverses, stratégiques, techniques, commerciales, financières qui interviennent à chacune des étapes identifiées ci-dessus. L'idée dominante aujourd'hui est que le processus d'innovation se caractérise par des interactions et des effets en retour à chaque étape du processus. Le modèle interactif correspond à un processus d'apprentissage, où les informations pertinentes sont mobilisées lors de chaque phase du processus, comme on le voit sur le schéma ci-après :

Le modèle interactif de l'innovation



↪ boucles d'interaction.

F : *feedbacks* importants.

D : lien direct avec la recherche à partir des problèmes de l'innovation et de la conception.

I : soutien de la recherche scientifique (machines et technologie) .

S : soutien de la recherche dans les sciences concernant la sphère du produit permettant d'obtenir l'information directe, à l'extérieur. L'information peut s'appliquer partout le long de la chaîne.

Le modèle interactif permet d'expliquer la suprématie japonaise en matière d'innovation dans les années 80. Les entreprises nipponnes ont en effet privilégié les relations horizontales entre les fonctions (recherche, production, marketing), les apprentissages collectifs, la décentralisation des processus de résolution de problèmes, le suivi des projets sur le site de fabrication par les ingénieurs de recherche, etc. Elles ont procédé souvent par innovations progressives, au contraire de leurs homologues occidentales qui ont cherché plutôt les innovations de rupture. En France, par exemple, l'effort a été porté traditionnellement sur les inventions, parce que les entreprises sont culturellement attirées par les technologies nouvelles. Pour elles, la recherche reste encore le moteur principal de l'innovation. Il n'est pas étonnant que les grandes innovations françaises soient plutôt des projets de grande envergure (T G V ,aéronautique, industries de défense, nucléaire...). Par ailleurs, certaines inventions n'ont jamais véritablement accédé au statut d'innovation : le concorde et l'aérotrain, par exemple.

L'accès aux nouvelles technologies

La complexité croissante de l'environnement technologique signifie d'une part, que les progrès des sciences et techniques et leurs applications commerciales sont de plus en plus rapides ; d'autre part, que la maîtrise et le coût d'accès aux technologies nouvelles ne cessent de croître, en raison des caractéristiques mêmes de ces technologies : elles sont transversales (elles peuvent concerner n'importe quel secteur d'activité) et combinatoires (une technologie ne peut progresser qu'en faisant appel à d'autres technologies).

L'entreprise peut développer elle-même ces technologies, ou y avoir accès par différents moyens : *l'imitation* (imiter l'innovateur en copiant son produit, ce qu'on appelle l'ingénierie inversée, procédé souvent condamnable), la *sous-traitance*, les *transferts de technologie* (achat de brevets, licences, accords de franchise), la *croissance externe* (prise de participation dans une entreprise dont on convoite la technologie), les *accords de coopération* (alliances technologiques et réseaux). Le choix

entre ces différentes modalités se fera en fonction de plusieurs critères : le temps nécessaire à la maîtrise technologique, le coût et le risque encouru .

Comparaison des voies d'accès à l'innovation

Voies d'accès	Temps nécessaire	Coût généré	Risque encouru	Maîtrise obtenue
Développement interne	Long	Elevé	Elevé	Elevé
Accords de coopération	Incertain	Incertain	Faible	Incertaine
Croissance externe	Court	Elevé	Elevé	Incertaine
Sous-traitance	Incertain	Incertain	Faible	Incertaine
Licence	Court	Faible	Faible	Faible

Les coopérations technologiques

En raison des coûts croissants d'acquisition ou de développement des technologies, les entreprises multiplient les accords de coopération : alliances technologiques et réseaux.

- Les alliances technologiques sont des contrats de coopération entre partenaires. Il peut s'agir de coopérations horizontales, c'est-à-dire entre firmes concurrentes qui développent une technologie commune (exemple Renault et Mercedes dans le domaine du recyclage), ou de coopérations verticales, entre firmes ayant des relations de client à fournisseur (Péchiney et PSA pour étudier les tôles en aluminium des véhicules). Ces alliances peuvent prendre plusieurs formes : échange de technologie contre accès au marché (cas de certaines joint-ventures), échange d'informations et collaboration sur des technologies complémentaires, recherche en commun sur des technologies futures (exemple du programme Eureka).
- Les réseaux sont des ensembles d'acteurs hétérogènes. Ils peuvent associer des chercheurs et des laboratoires, des entreprises, des organismes

financiers. Des innovations de grande envergure ne peuvent s'effectuer que sur la base de telles coopérations. Par exemple, pour l'équipement en réseaux câblés, différents acteurs ont été associés : les industriels fournisseurs d'équipements (Alcatel), le maître d'ouvrage des réseaux (France Télécom), les gestionnaires de réseaux, les fournisseurs de programmes audiovisuels, l'Etat.

Alliances et réseaux constituent des modes de coopération plus ou moins stables. Ils peuvent aboutir à terme soit à un phénomène de concentration, comme dans l'aéronautique civile, soit à une perte d'indépendance pour les acteurs les plus faibles.

La recherche et développement dans les entreprises

Les dépenses en recherche et développement en France

Globalement, les dépenses en recherche et développement (R&D) ont tendance à croître depuis le début des années 80. En pourcentage du PIB, l'effort global de R&D en France est passé de 1,93% à 2,43% (2,68% aux Etats-Unis, 2,8% au Japon, 2,53 % en Allemagne) entre 1981 et 1991, les administrations en ayant financé respectivement 43% et 38% . Cet effort est cependant très concentré dans les filières de haute technologie comme la construction aéronautique ou l'électronique. Plus inquiétant : une enquête réalisée en 1996 par le quotidien le Monde montre que le budget de recherche des trente entreprises françaises les plus innovatrices a progressé moins vite que leur chiffre d'affaires.

La détermination du budget de R&D

Le budget R&D de l'entreprise comprend les dépenses internes et les ressources consacrées à l'acquisition de technologies. Le mode le plus simple de détermination du budget est de fixer un pourcentage du chiffre d'affaires. Cette méthode est cependant risquée : une entreprise dont le chiffre d'affaires décroît aurait justement besoin d'accroître son effort en R&D. Les entreprises peuvent alors distinguer, au sein de la R&D, les activités de recherche proprement dites, auxquelles elles attribuent une ligne budgétaire proportionnelle au chiffre d'affaires, les activités de développement de produits ou procédés nouveaux et les activités routinières de service technique, les dépenses relatives à ces deux dernières catégories pouvant être, quant à elles, planifiées plus précisément.

Une troisième voie consiste à consacrer à la R&D les dépenses qui semblent nécessaires, indépendamment de l'évolution du chiffre d'affaires ou de l'attitude des concurrents en la matière. Un contrôle rigoureux de ces dépenses s'impose alors, fondé sur plusieurs critères : le maintien de la compétitivité, l'impact sur la croissance du chiffre d'affaires et sur la rentabilité.

La dimension stratégique de la fonction R&D

Dans les chapitres sur la stratégie des entreprises, nous avons insisté sur l'importance de la gestion du patrimoine technologique. Celui-ci doit être équilibré entre des technologies en déclin, des technologies clés et d'autres en phase d'émergence. Il est également essentiel que l'entreprise identifie les technologies qu'elle doit maîtriser, acquérir ou consolider pour affirmer sa position concurrentielle. C'est à ce stade de l'analyse stratégique que se formulent les options de développement interne, d'acquisition, d'accord de coopération, etc.

Les aspects humains de la R&D

La gestion du personnel de R&D pose des problèmes spécifiques pour plusieurs raisons. Tout d'abord, leur activité suppose à la fois une grande autonomie et une aptitude à communiquer qui nécessitent des modes de coordination différents de ceux qu'on met en place dans les services où l'activité est plus standardisée. Une équipe performante de R&D doit allier compétences individuelles, mais aussi collectives : l'organisation et la coordination doivent encourager les capacités créatives, les capacités à promouvoir des idées, à collecter l'information pertinente, à être en contact permanent avec les autres structures de recherche.

Ensuite, les chercheurs et techniciens sont recrutés à des hauts niveaux de qualification, ce qui pose la question de leur évolution de carrière dans l'entreprise. Cette question est cruciale puisque les évolutions rapides des technologies provoquent un taux de rotation élevé dans les services de R&D. Fréquemment, les jeunes docteurs commencent leur carrière dans la fonction R&D, ce qui permet d'exploiter leur potentiel de créativité, d'autant plus élevé en début de carrière qu'il s'appuie sur des connaissances bénéficiant des acquis les plus récents de la recherche. Ensuite, ils ont possibilité : poursuivre dans leur spécialité, prendre une fonction d'encadrement dans le secteur de la recherche, s'orienter vers une fonction opérationnelle (responsable de production, par exemple).

Enfin, l'appréciation des performances des personnels de R&D échappe en partie aux règles communes d'évaluation. Il est difficile, surtout dans les domaines très pointus, de mesurer les performances scientifiques et techniques des chercheurs. On peut recourir à des indicateurs en vigueur

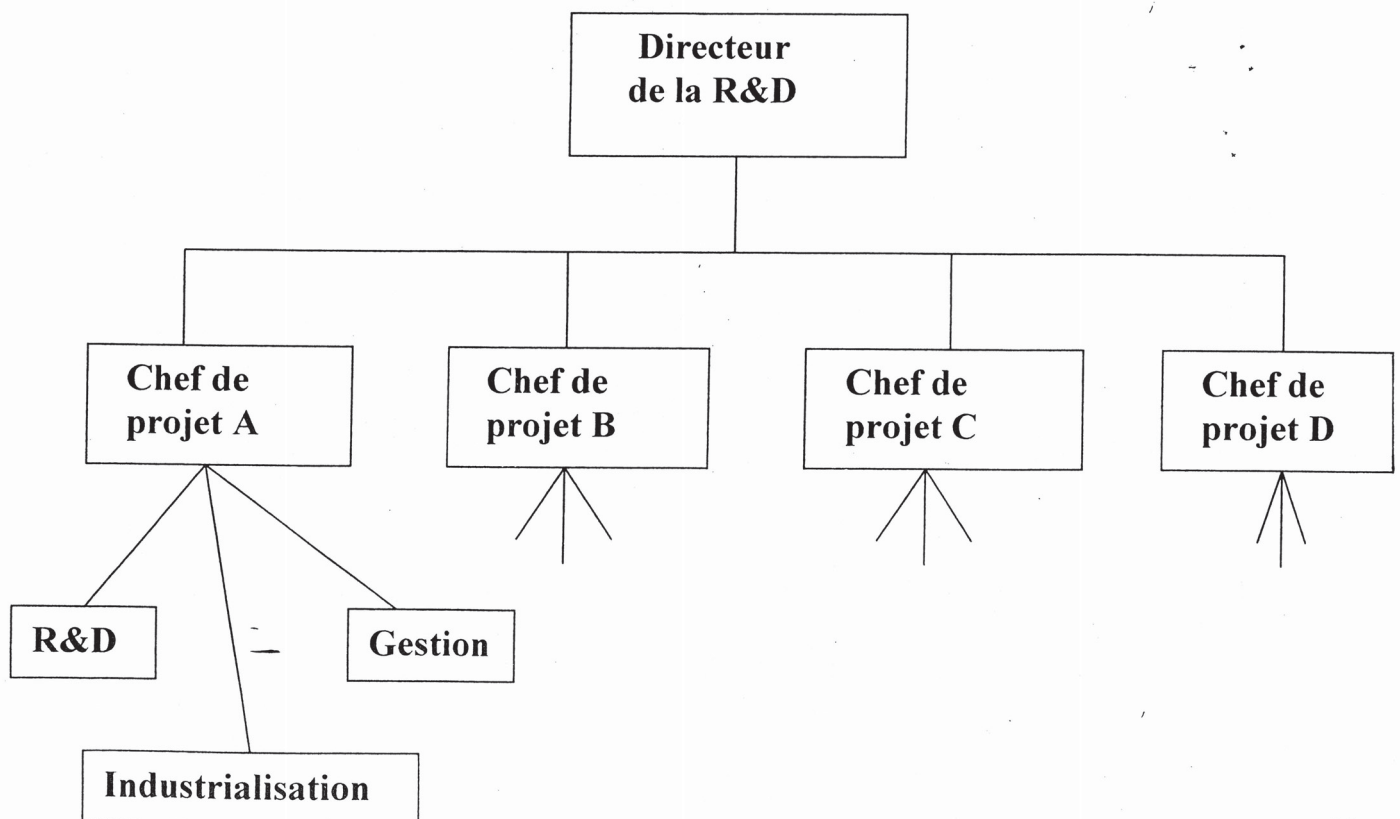
dans les laboratoires publics comme les publications, le nombre de contrats obtenus, de brevets déposés, etc.

Lorsque les activités sont programmables, on peut évaluer les performances au regard d'objectifs préalablement planifiés. Ce problème de l'évaluation rejoint celui de la motivation et des systèmes de récompense des personnels de R&D. L'intérêt de ces derniers pour leur travail, considéré comme source de réalisation personnelle, ne doit pas conduire à sous-estimer le poids des incitations financières.

L'organisation de la fonction R&D

On ne reviendra pas sur la nécessité d'assurer une intégration étroite entre la R&D et les fonctions opérationnelles, production et marketing, quelle que soit la structure générale de l'entreprise.

S'agissant de l'organisation de la fonction proprement dite, les modalités envisageables sont étroitement dépendantes de la nature et du poids de la R&D dans l'entreprise, de la taille et de l'activité de cette dernière. Certaines entreprises structurent le département R&D en distinguant la phase de recherche fondamentale, la phase de recherche appliquée et celle de développement. D'autres ont un laboratoire centralisé et des services décentralisés chargés du développement dans les différentes unités. Ce type d'organisation est souhaitable lorsque les unités partagent des technologies communes supposant un regroupement des moyens pour leur développement. D'autres entreprises, enfin, organisent leur département R&D par projets, comme l'indique l'exemple ci-dessous :



LE MANAGEMENT

- La pensée du jour

Celui qui pose une question risque d'avoir

l'air bête cinq minutes,

celui qui ne pose pas de questions

restera bête toute sa vie

Proverbe chinois

L'évolution de l'environnement

- Le contexte
 - la demande est inférieure à l'offre
 - la concurrence est nombreuse
 - le périmètre est mondial

NOUS SOMMES DANS UNE LOGIQUE
DE STRATEGIE ET D'ADAPTATION

L'évolution de l'environnement

- La relation au client
 - Ses besoins sont:
individualisés
centrés sur la qualité et les services
 - L'entreprise doit s'adapter à ses exigences
 - L'entreprise est à son service
 - Le client = système client intégrant l'environnement

**NOUS SOMMES DANS UNE LOGIQUE DE
MARKETING**

L'évolution de l'environnement

- L'efficacité de l'entreprise
fondée sur sa capacité à s'adapter et à satisfaire les besoins
du système client

C'EST UNE LOGIQUE DE RELATION / D'IMAGE DE SERVICE / QUALITE

La conception de l'organisation est relativiste, pluraliste
pas de modèle idéal-souplesse, originalité systématique
-système ouvert qui doit s'adapter à l'environnement
-ensemble de sous systèmes à articuler en un tout cohérent

L'évolution du management

<p>Du type autocratique Centré sur les tâches</p>	<p>Au type participatif Centré sur les hommes</p>	<p>Au type fédérateur Centré sur le système</p>
<p>Le manager agent de diffusion / d'intégration / de production</p>		
<p>D'ordre, de discipline de résultats homme de contrôle d'autorité, d'organisation rationnelle un chef</p>	<p>De cohésion, d'entente de motivation homme de communication, de charisme un animateur</p>	<p>De culture, de sens, de cohérence homme de médiation de stratégie, de méthodologie un facilitateur, conseiller, stratège</p>
<p>Logique des tâches / moyens (le quoi et le comment)</p>		<p>Logique des objectifs / finalités (le pourquoi faire)</p>

Le management est une notion globalisante et floue

- Elle peut designer les fonctions de direction
- Elle peut être synonyme
 - de mobilisation
 - d'organisation du travail
 - de gestion de ressources humaines
 - de gestion budgétaire

L'ENTREPRISE

- **Objectif**

fabriquer des biens et /ou fournir des services

pour satisfaire les besoins du marché

3 types de ressources

ressources physiques

ressources humaines

ressources financières

Le projet d'entreprise

- **Élaborer le projet d'entreprise:**
c'est choisir les domaines d'activité
dans lesquels elle veut
 - être présente
 - allouer des ressources
et de façon
 - à s'y maintenir
 - à s'y développer

Le projet d'entreprise est un acte de management
qui consiste en la définition et la mise en œuvre
d'une stratégie de communication
destinée à
motiver l'ensemble des personnels
en les recentrant sur un objectif collectif commun
pour contribuer ainsi
au développement de l'entreprise
et à une meilleure
satisfaction du personnel et des clients

- L'existence et la connaissance par tous d'un objectif collectif commun défini par le projet d'entreprise
- L'engagement de tous envers cet objectif
- Le consensus et la cohésion autour de valeurs communes
- Les motivations de chacun et le dynamisme de l'ensemble
- La sauvegarde de certaines satisfactions et intérêts personnels des membres

L'entreprise évolue donc entre 2 notions fondamentales

- L'engagement de performance pour la production d'une tâche (produit ou service) dans le cadre d'un ensemble d'opportunités économiques
- La mobilisation, dans la coopération, de l'ensemble des personnes de l'entreprise

Le management stratégique

5 grandes étapes :

- La segmentation stratégique
- L'analyse concurrentielle
- La construction d'un avantage compétitif
- Les voies et modes de développement stratégique *par technologies en interne*
- Le management d'un portefeuille diversifié d'activités

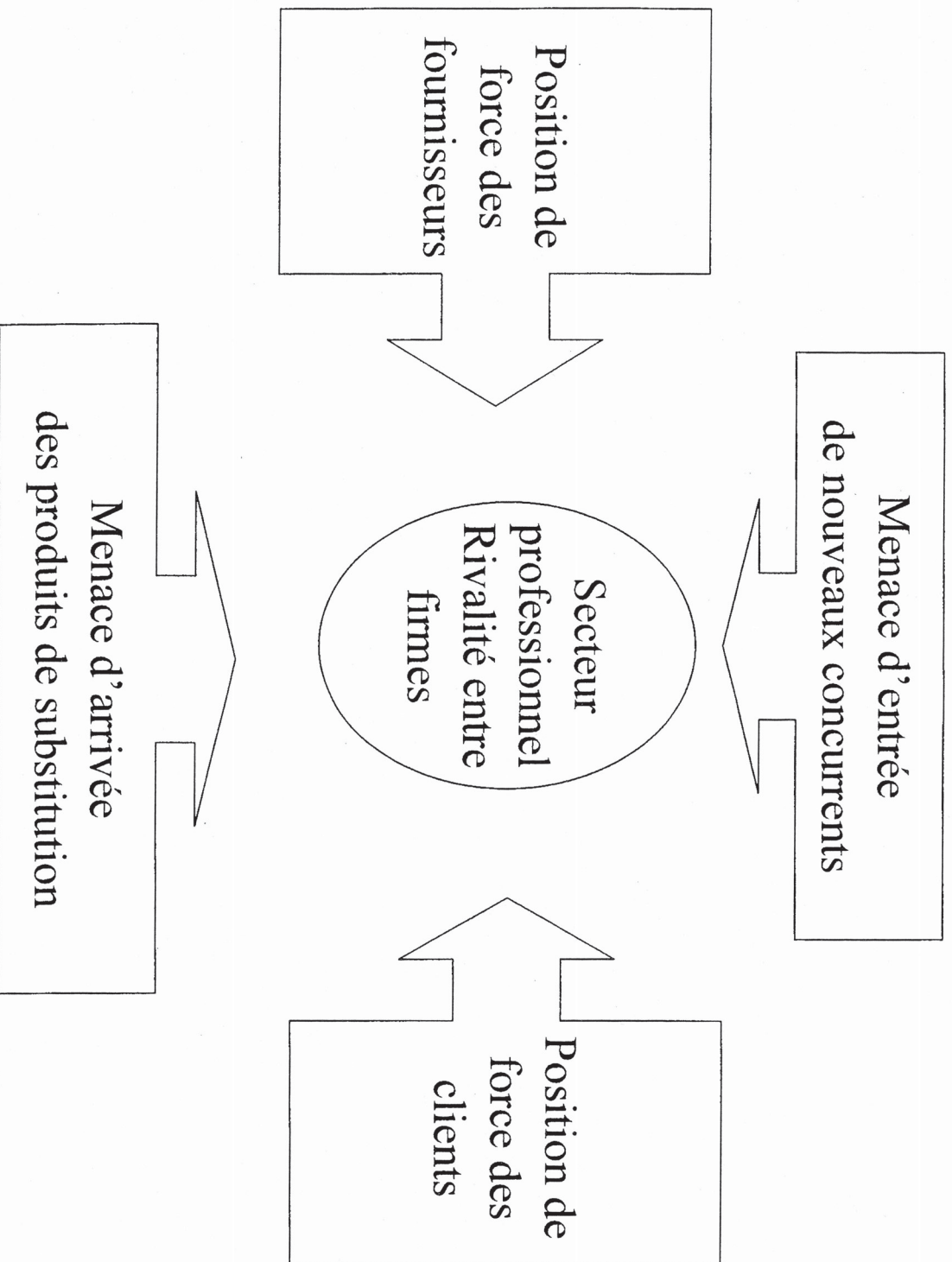
La segmentation stratégique

Identifier dans l'activité globale les ensembles pertinents

- de produits
- de marchés
- de technologies
- d'outils de production

homogènes du point de vue de la formulation de la stratégie.

L'analyse concurrentielle



Construction d'un avantage compétitif

2 Principales stratégies

- Les stratégies de coût
 - amélioration de l'organisation et du process
- Augmentation de volume
- Les stratégies de différenciation
 - faire des offres spécifiques

Développement stratégique

Plusieurs stratégies

- Innovante , leader, suiveuse

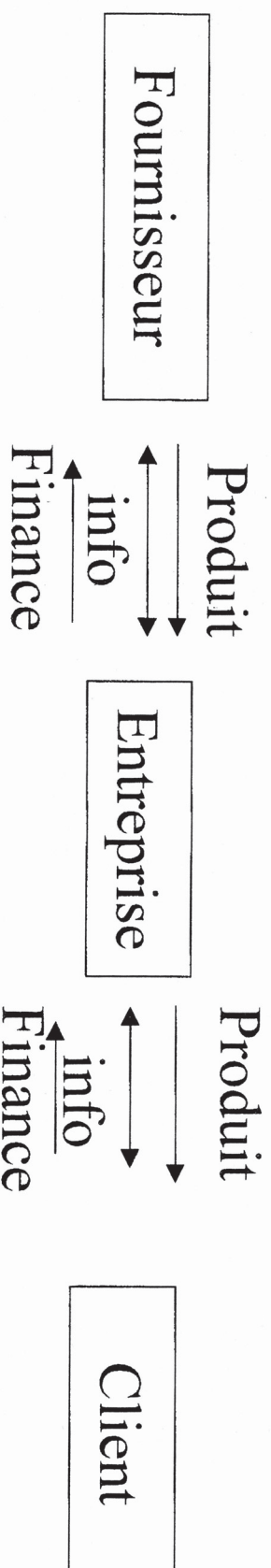
Plusieurs voies de développement s'ouvrent

- L'intégration vers l'amont ou vers l'aval
 - technologies complémentaires
- La diversification géographique ou globalisation
 - produit unique mais diversité des clients
- La diversification liée
 - au savoir faire, aux compétences
- La diversification conglomérale
 - complémentarité financière

Management du portefeuille d'activités

- De plus en plus les entreprises se recentrent sur un <<métier>> pouvant être composé par des activités complémentaires
- Pour faciliter la gestion globale des activités elles concentrent l'analyse sur 2 dimensions:
 - la valeur des domaines d'activité
 - la position concurrentielle de l'entreprise dans chaque domaine

Contexte relationnel économique



S'inscrit alternativement dans le rôle de client ou fournisseur

S'articule autour de 2 flux principaux

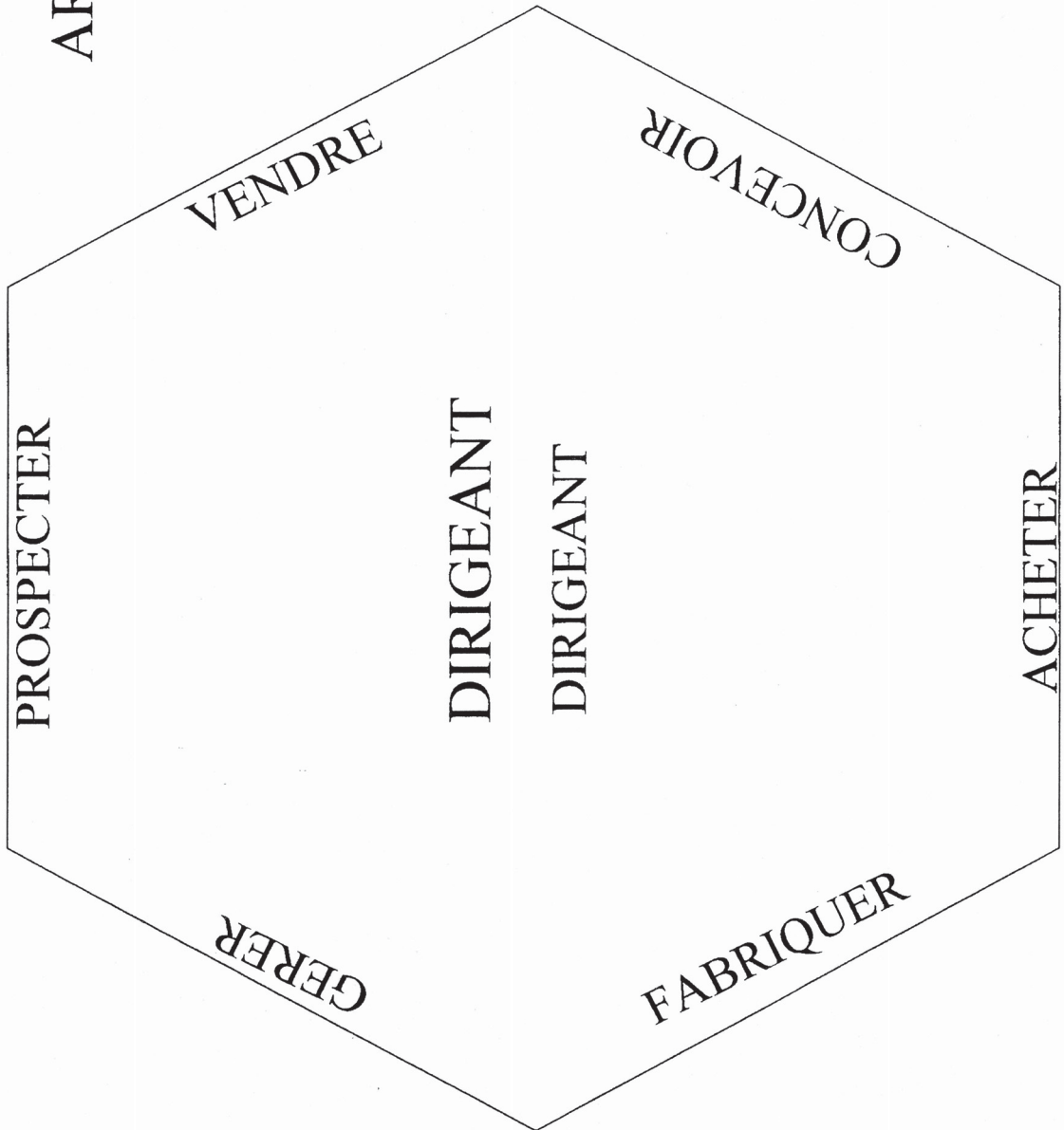
Le flux de produits

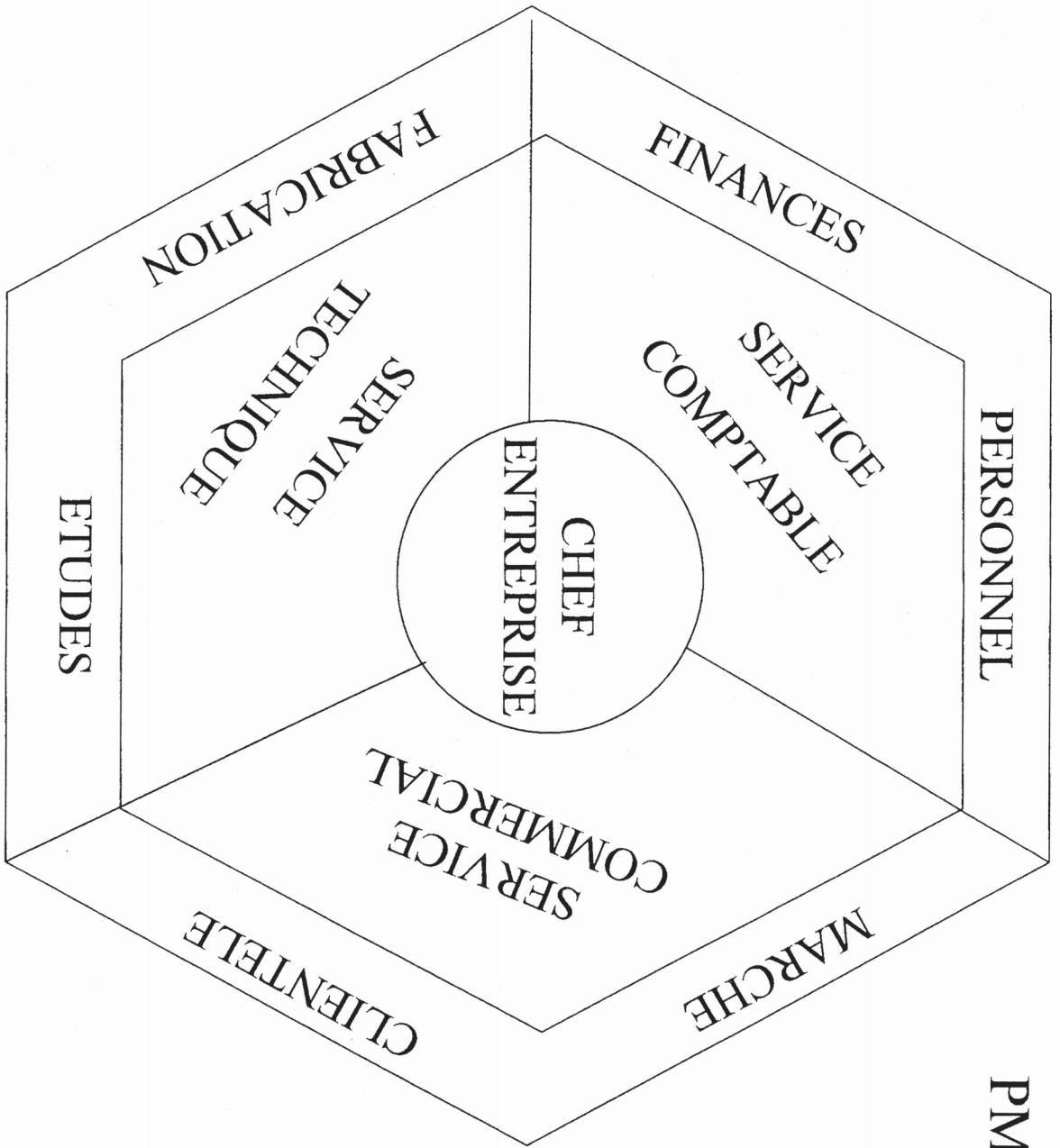
Le flux financier

Peut être enrichi par des flux d'information

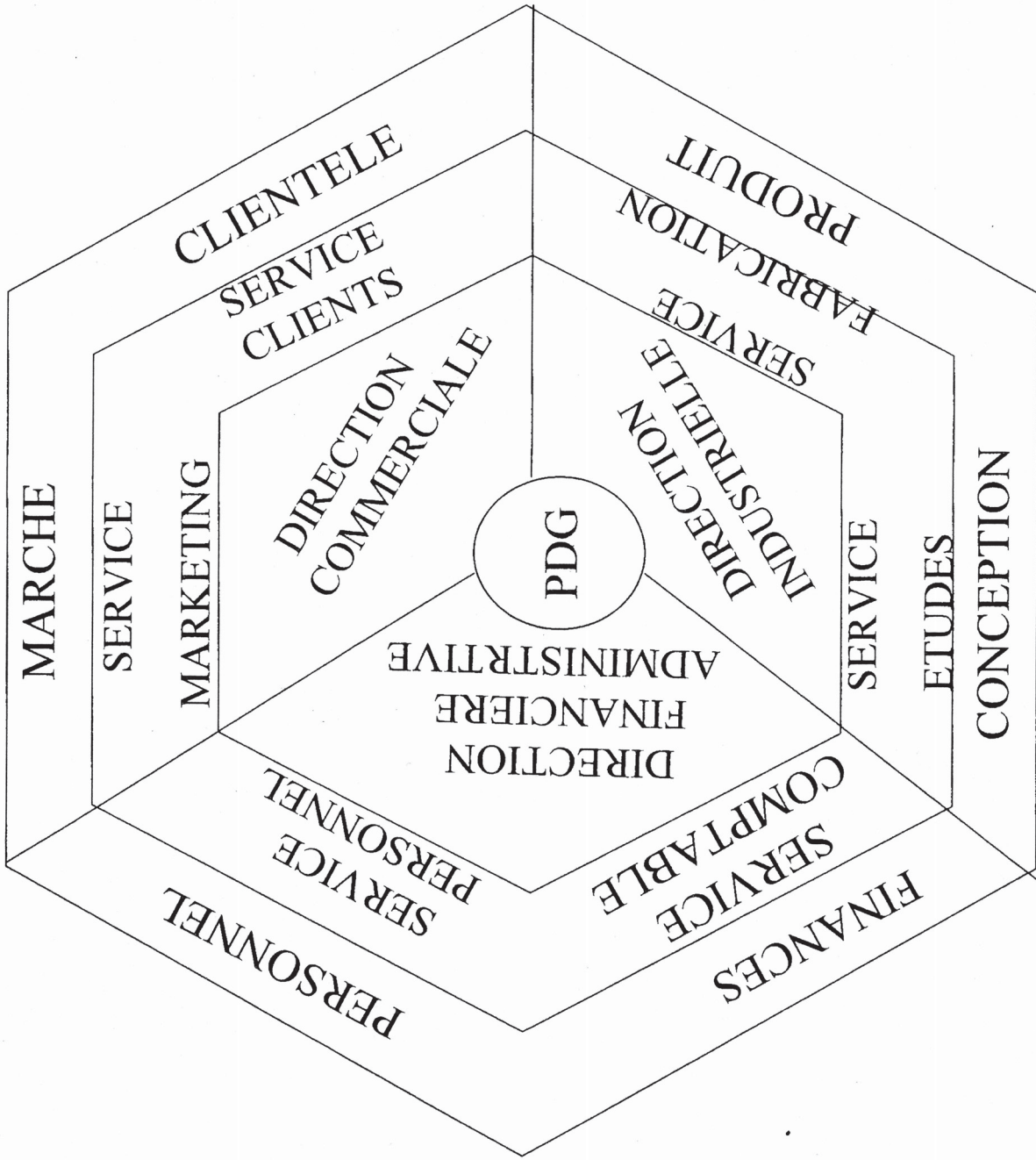
ENTREPRISE

ARTISANALE





PME-PMI



Organisation d'une entreprise (1)

- 6 fonctions principales
 - 1 fonction Marketing
 - 2 fonction Conception
 - 3 fonction Production
 - 4 fonction Logistique
 - 5 fonction Financière
 - 6 fonction Personnel

Organisation d'une entreprise (2)

2 autres fonctions peuvent exister

1 la fonction Qualité

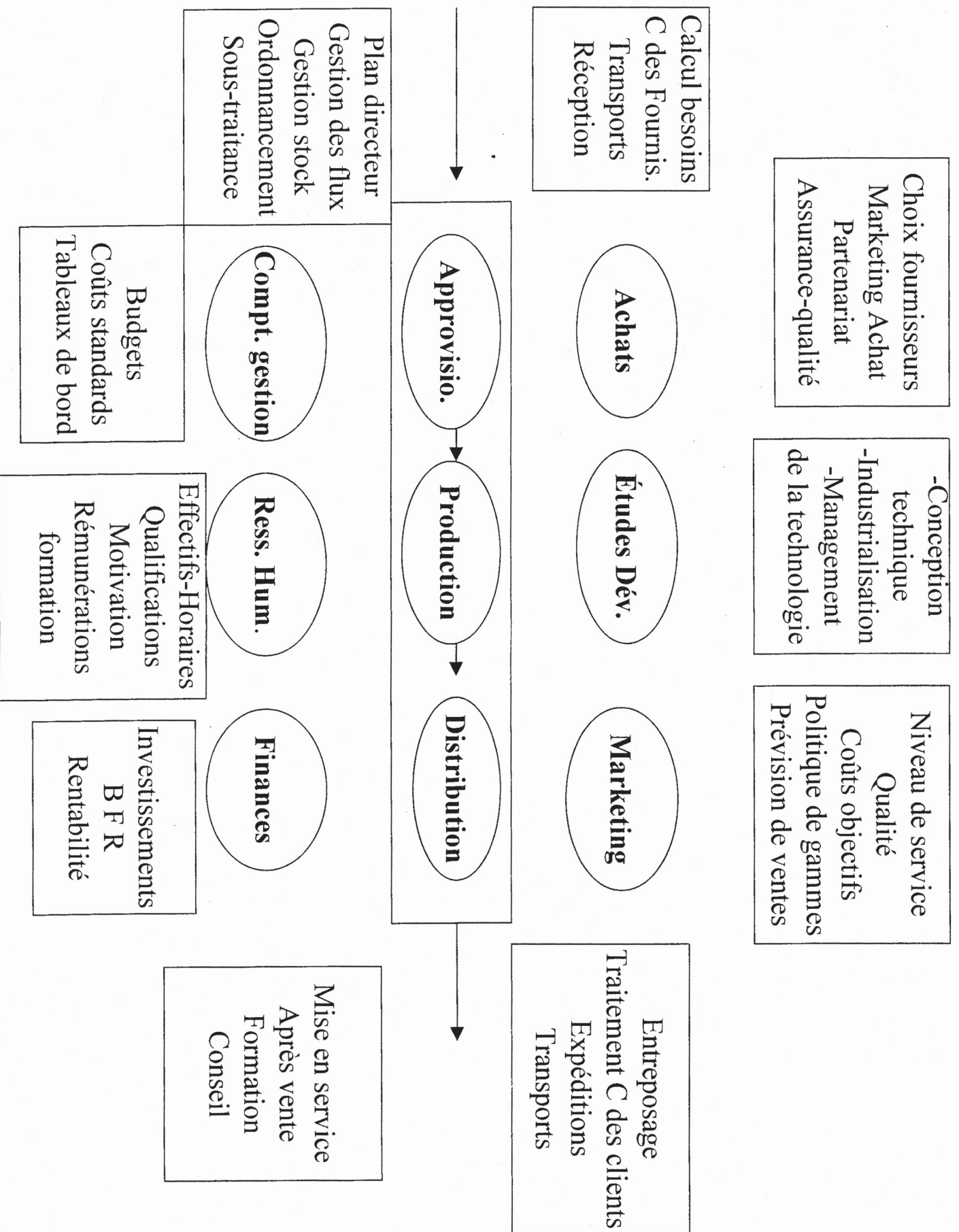
2 la fonction Achats

Souvent rattachées aux fonctions Production

et logistique ont de plus en plus tendance à

devenir transversales donc rattachées à la

Direction Générale



Choix fournisseurs
Marketing Achat
Partenariat
Assurance-qualité

-Conception
technique
-Industrialisation
-Management
de la technologie

Niveau de service
Qualité
Coûts objectifs
Politique de gammes
Prévision de ventes

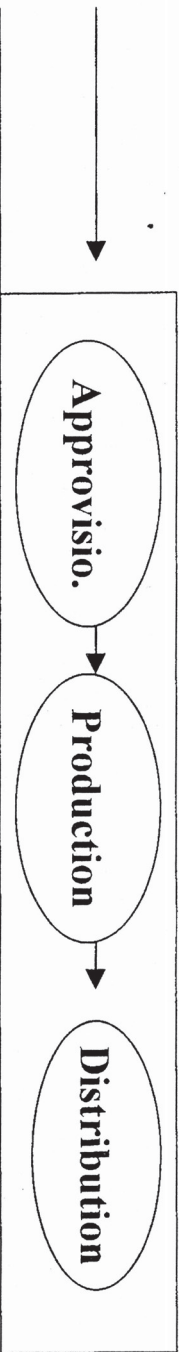
Calcul besoins
C des Fournis.
Transports
Réception

Achats

Études Dev.

Marketing

Entreposage
Traitement C des clients
Expéditions
Transports



Plan directeur
Gestion des flux
Gestion stock
Ordonnancement
Sous-traitance

Compt. gestion

Ress. Hum.

Finances

Mise en service
Après vente
Formation
Conseil

Budgets
Coûts standards
Tableaux de bord

Effectifs-Horaires
Qualifications
Motivation
Rémunérations
formation

Investissements
B F R
Rentabilité

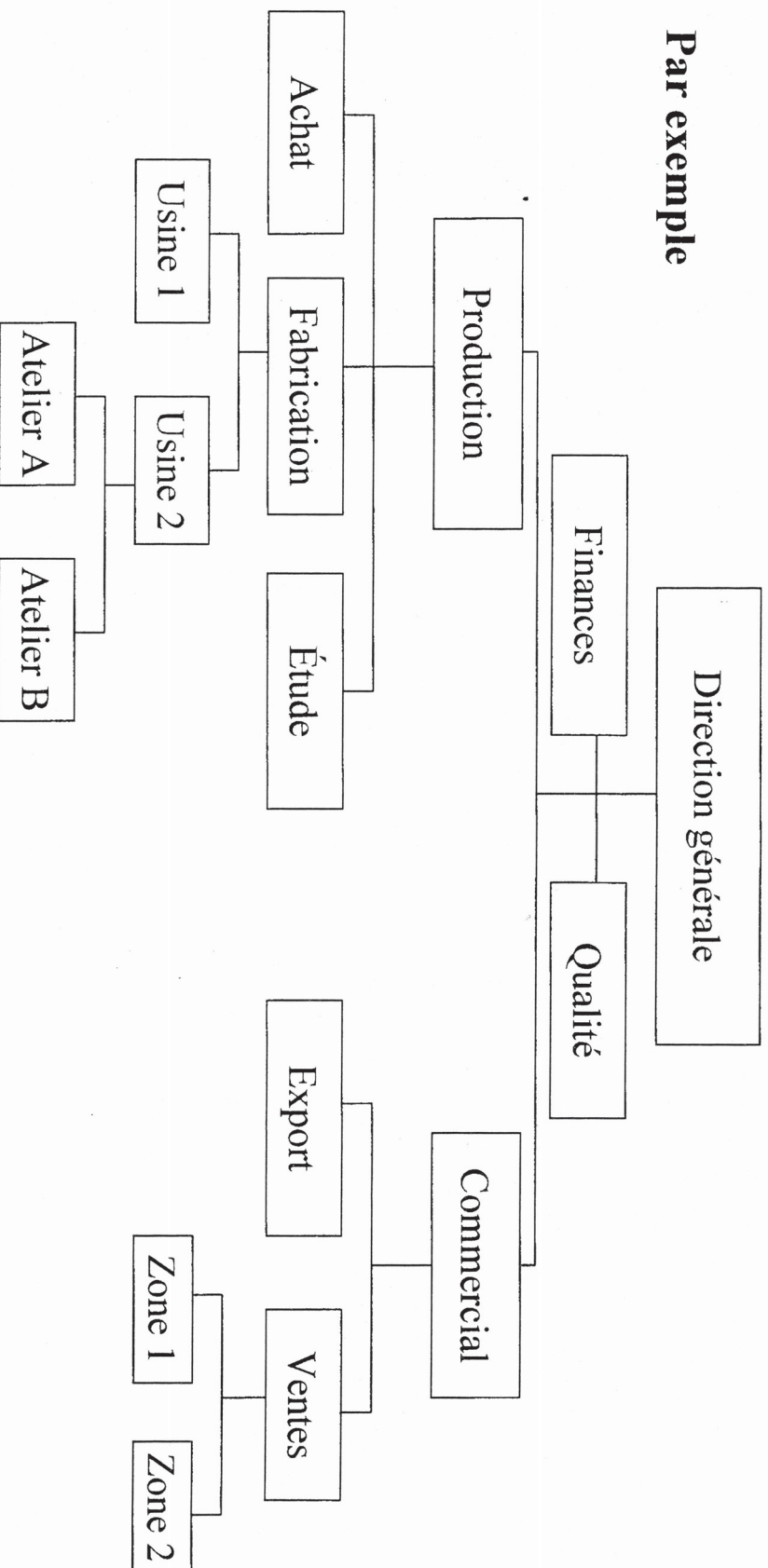
Les types d'organisation des entreprises

- L'organisation par fonction
- L'organisation par unité stratégique
- L'organisation <<matricielle>>

L'organisation par fonction

Principale caractéristique: regrouper les tâches selon le critère de la spécialisation

Par exemple



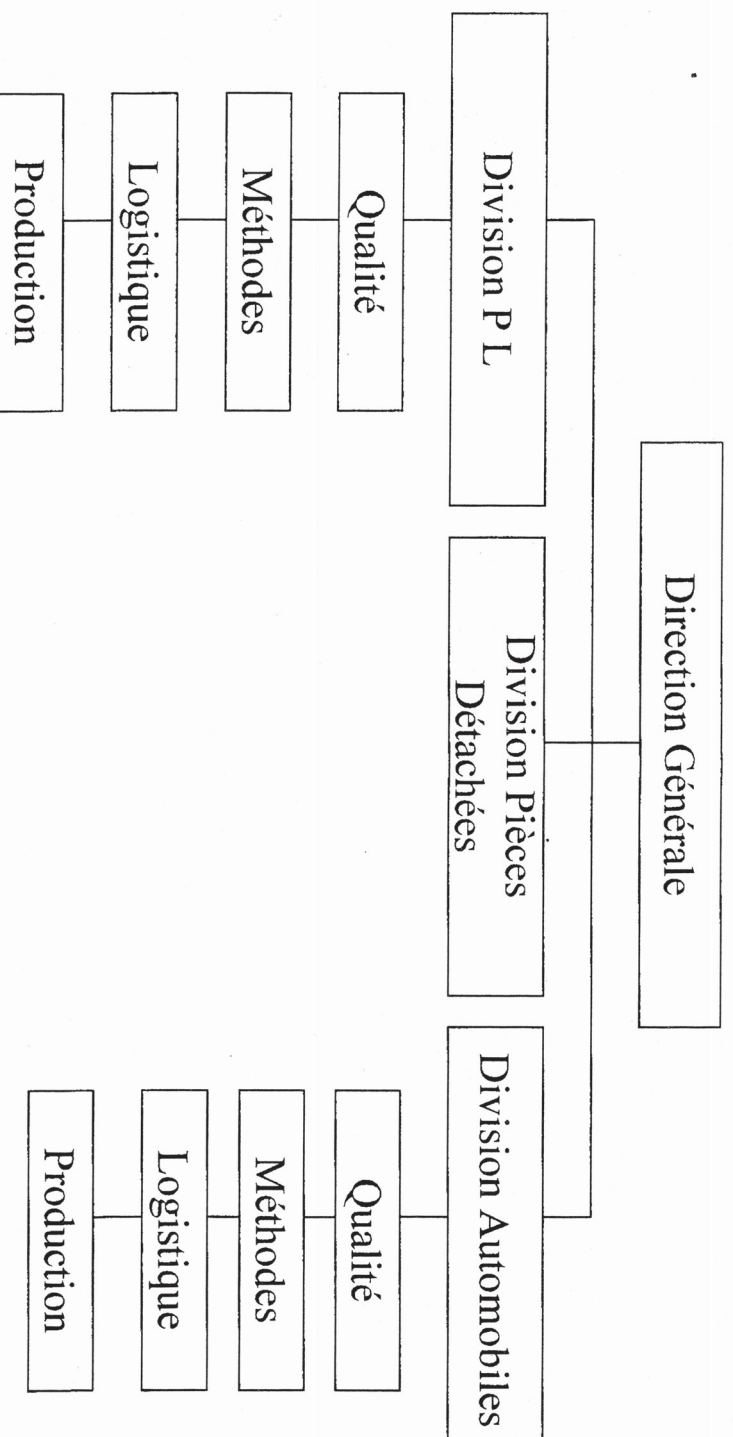
L'organisation par fonction

- Avantages
 - orientation personnelle des individus
 - spécialisation=gain de productivité
 - favorise les tâches routinières
- Inconvénients
 - favorise les conflits entre départements
 - organisation plus formalisée, règles et procédures précises
 - limite leur adaptabilité à l'évolution de l'environnement
 - ne favorise pas l'accomplissement d'un objectif global
- Conclusion
 - Forme la plus adéquate pour les environnements stables où l'utilisation efficace des ressources est recherchée

L'organisation par unité stratégique

Sa vocation est de servir soit un projet, soit un produit, soit un groupe de clients

Chaque unité regroupe l'ensemble des moyens pour réaliser son objectif précis



L'organisation par unité stratégique

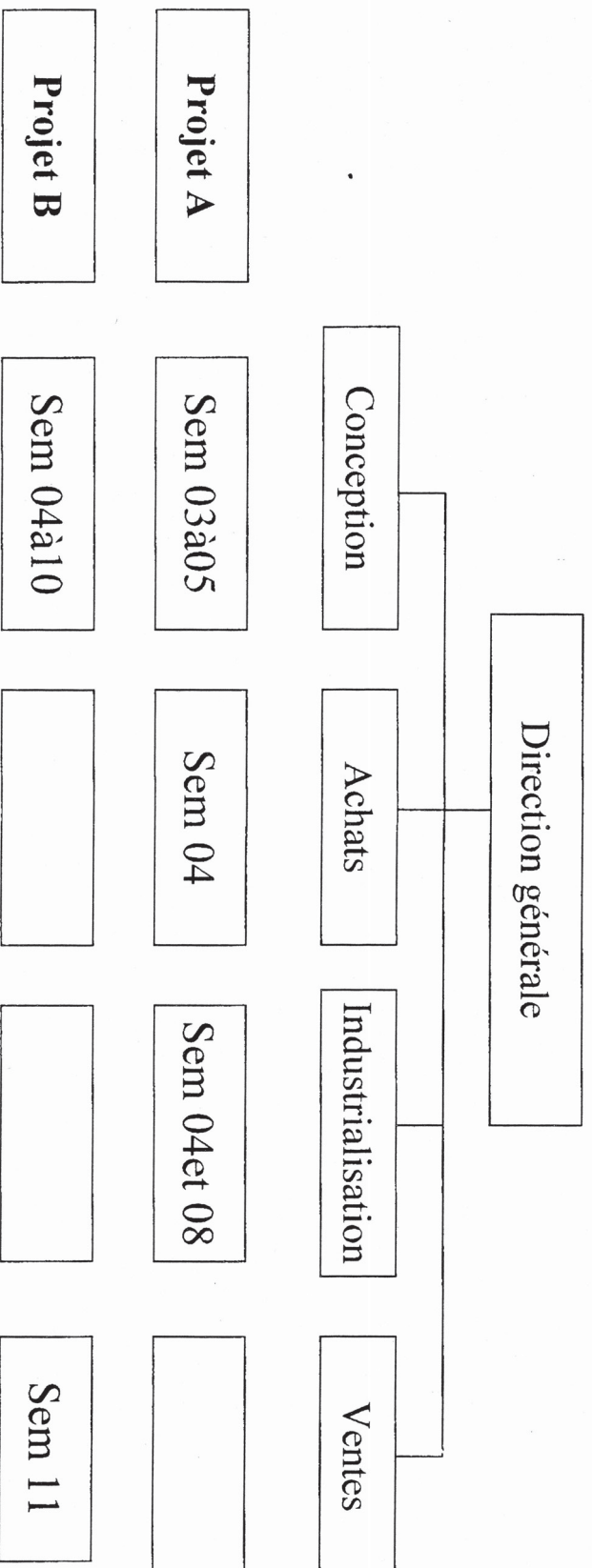
- Avantages
 - rassembler l'ensemble des fonctions
 - favorise une bonne coordination
 - la maîtrise des ressources pour atteindre l'objectif global
 - favoriser le contrôle des performances
- Inconvénients
 - coûts plus élevés de la structure
 - indépendance sur le plan logistique supprimant les économies d'échelles
- Conclusion
 - Structure adaptée lorsque les contraintes de coordination et la réalisation de l'objectif sont les préoccupations majeures

L'organisation <<Matricielle>>

Combinaison des 2 organisations précédentes

les spécialistes sont détachés pour intervenir sur un projet

Le chef de projet coordonne les différentes actions



L'organisation <<Matricielle>>

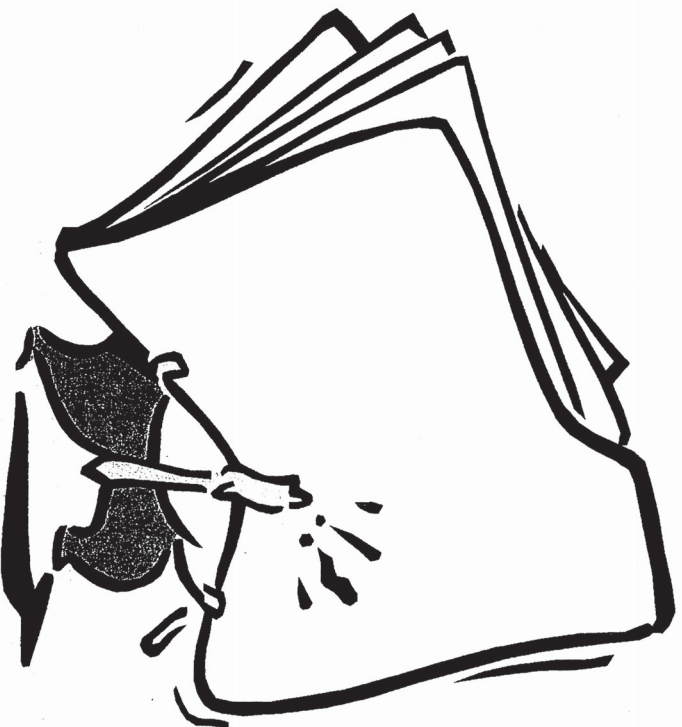
- Avantages
 - fluidité de la structure
 - le chef de projet peut prendre du recul, réfléchir à son projet, en se déchargeant sur les spécialistes
 - gain de temps pour atteindre l'objectif
 - favoriser le contrôle des performances
- Inconvénients
 - nécessité d'une grande discipline et de nombreux documents
 - le chef de projet n'a pas de responsabilité hiérarchique
- Conclusion
- Structure permettant un management par <<Projet>>. Pour atteindre l'objectif une équipe pluridisciplinaire temporaire est mise en place

LE MANAGEMENT PAR PROJET

Pensée du jour

**La science des projets consiste à
prévenir les difficultés d'exécution**

*Les gens de projets
Sont des gens de désordre !*



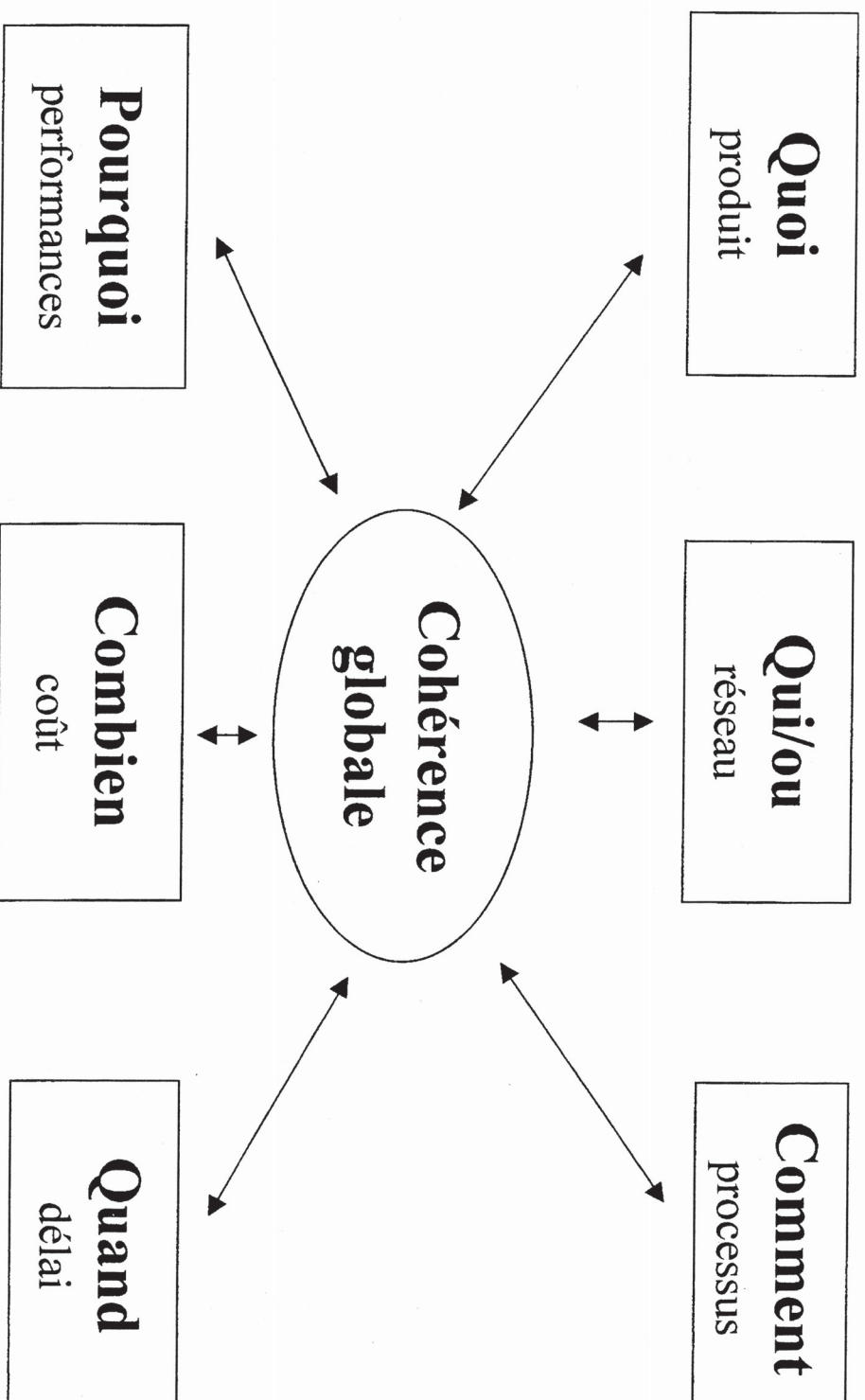
*Payé pour mettre
la paille
le rêve ! ! ! !*

Qu' est-ce qu'un projet ?

- L'expression d'un désir, d'une intention, d'une ambition
- L'expression d'un besoin, d'une nécessité, d'une situation future vivement souhaitée
- Il peut concerner une nouvelle organisation, un nouveau produit, un nouveau concept

Il traduit les souhaits et les besoins d'un client en produits et services dont il deviendra l'utilisateur pleinement satisfait

II Répond à des interrogations fondamentales



Niveau de réalisation

Complexe

La Connaissance

Le Savoir

<p>Projet réalisable Nécessite sens de la Créativité (moyen ou long terme)</p>	<p>Projet à haut risque à très long terme</p>
<p>Projet réalisable demandant des études préalables</p>	<p>Projet réalisable difficile partenariat souhaité avec société possédant la technicité</p>
<p>Projet réalisable facilement</p>	

Il faut inventer la méthodologie

Je peux me procurer la méthodologie

J'ai la méthodologie

J'ai la technicité Je peux me procurer la technicité Il faut inventer la technicité

Difficile

Les moyens

Comment définir un projet ?

<<Un projet est une démarche spécifique qui permet de structurer méthodiquement et progressivement une réalité à venir.

Un projet est mis en œuvre pour élaborer une réponse au besoin d'un utilisateur, d'un client, où d'une clientèle. Il implique un objectif, des actions à entreprendre avec des ressources définies dans des délais donnés>>

Le projet développe

- La synergie par une meilleure utilisation des compétences internes
- L'esprit d'équipe par la co-responsabilité d'un groupe vis à vis d'un objectif commun et la nécessité de travailler ensemble
- La communication interne

Il facilite les changements par l'obligation de résoudre les situations de blocage

En quoi consiste une démarche de mise en œuvre de projet?

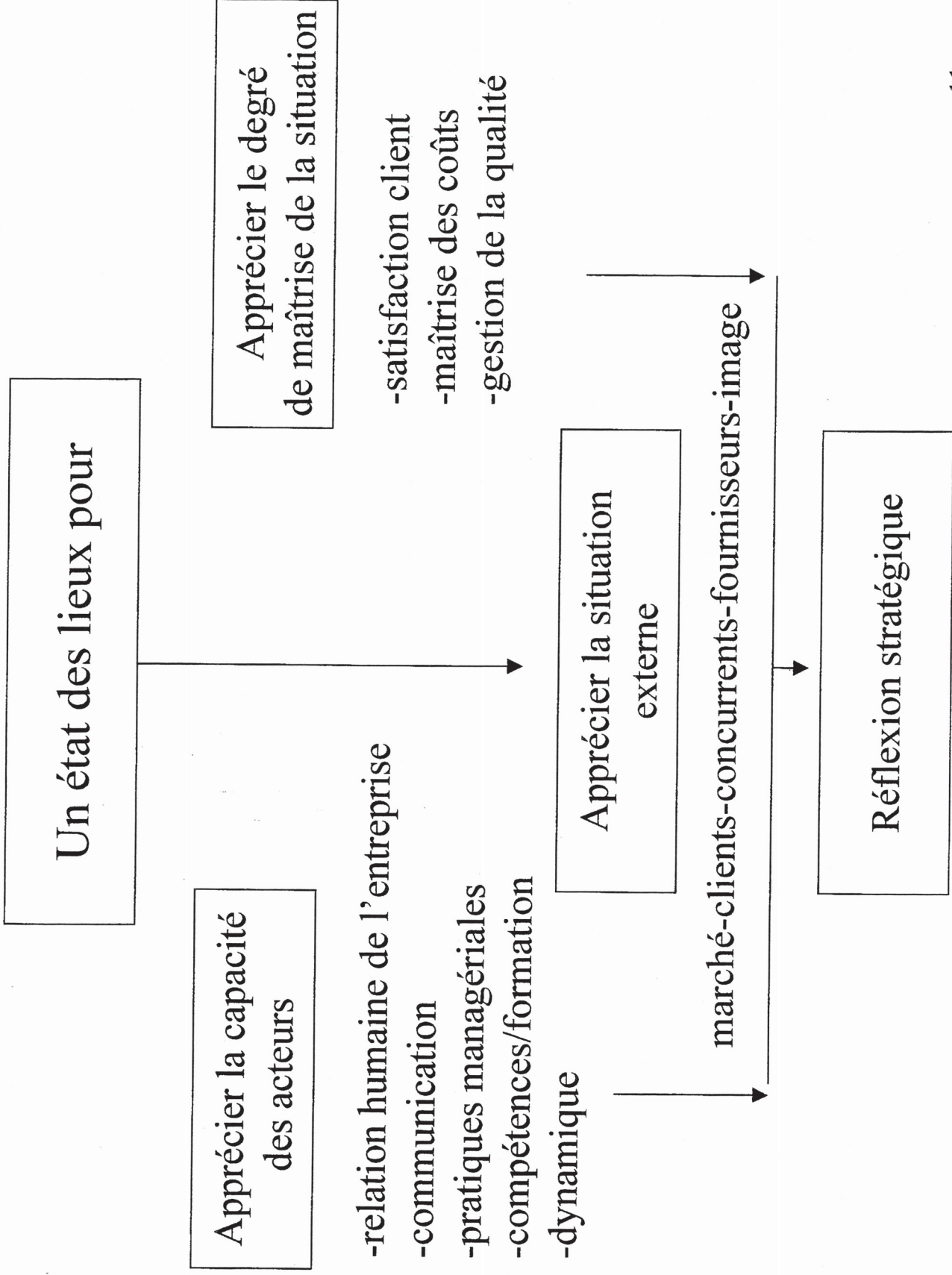
- **Orienter**
- **Organiser**
- **Analyser**
- **Planifier, lancer**
- **Piloter**
- **Conclure**

L'émergence du projet

- Le contenu (ambitions, volonté, choix)
- Le cadre (limites, contraintes)
- Les acteurs (décisions, concertation, implication)
- Les résultats visés
- La note de cadrage

Le Diagnostic

- **Quelle est la situation actuelle ?**
- **Quelle est la situation souhaitée?**
- **Les écarts, les difficultés, les résistances**
- **Conditions de réussites et risques d'échec**



Réflexion stratégique

- Faire des analyses de situations ciblées intégrant les choix
- Traduire l'identité et la vocation en activités et produits
- Traduire l'ambition en buts et objectifs
- Traduire les valeurs en règles, procédures, pratiques

Synthèse

Apprécier la situation générale

FAVORABLE

DEFAVORABLE

Au projet

-Atouts
-Freins

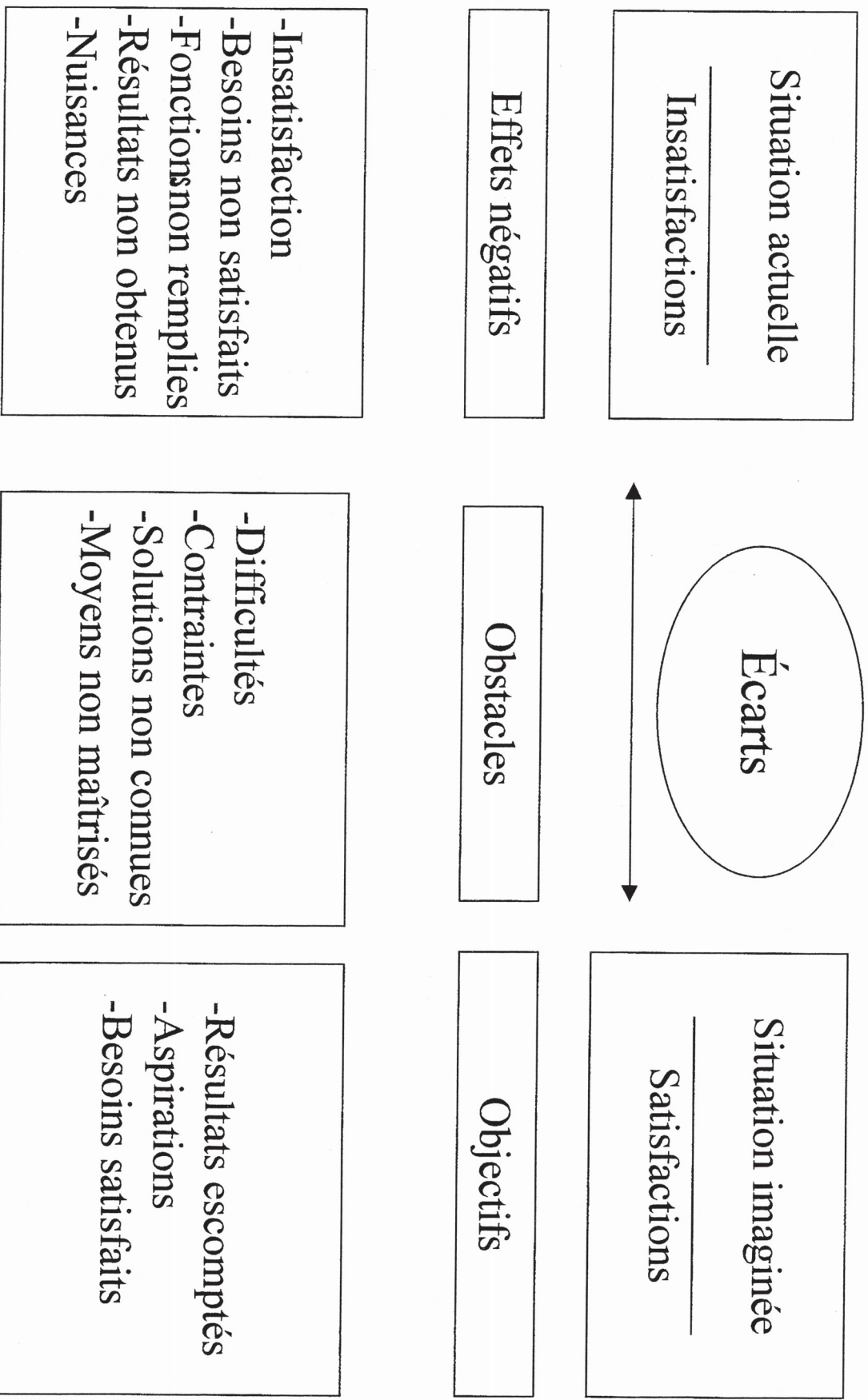
Interne

-Menaces
-Opportunités

Externe

CHOIX STRATEGIQUE

L'analyse



Formulation du projet

Le plan de réalisation

- Les choix définitifs
- Les objectifs intermédiaires, des échéances
- Les actions et dispositifs à mettre en place
- La méthodologie
- La définition des missions, l'organisation, le pilotage

La réalisation du projet

- La communication du projet
- Le lancement du plan
- La réalisation des actions
- Le développement
- L'évaluation
- La réactualisation

Comment évaluer un projet?

3 types d'indicateurs

- L'atteinte des objectifs *à quoi va servir le projet, on ne va pas créer qqc si il n'y a pas de demande*
- Le respect des délais *aptitude à gérer les délais | les gens*
- La consommation budgétaire *gestion des budgets*

Quelles sont les étapes?

- Cadrer le projet
 - initialiser le projet : objet, durée, budget, etc.
 - lancer le projet : à l'objectif est défini, les équipes et les ressources sont affectées
- Conduire le projet
 - conception
 - réalisation
 - mise en place
- Conclure le projet
 - bilan du projet : synthèse à l'issue du projet

Cadrer un projet (1)

Initialiser le projet

Expression des besoins
Étude d'opportunité
Décision officielle

- Analyser la demande initiale *de qui vient-elle ?*
- Formaliser la fiche d'expression de besoins *on définit en termes simples l'objectif.*
- Réaliser l'étude d'opportunité : *sera-t-elle maintenue*
- Dossier d'étude d'opportunité
- Présenter le dossier aux décideurs
- Nomination du chef de projet
- Lettre de mission *qui reprend l'ensemble des points de l'objectif, financièrement, organisationnellement.*

Décision

Comité directeur

Cadrer un projet (2)

Lancer le projet

Définition des objectifs

- Confirmer les objectifs
- Définir la démarche

Organiser le dispositif

- Constituer l'équipe projet
- Rédiger la note de cadrage
- Réunion de lancement

Organisation du projet

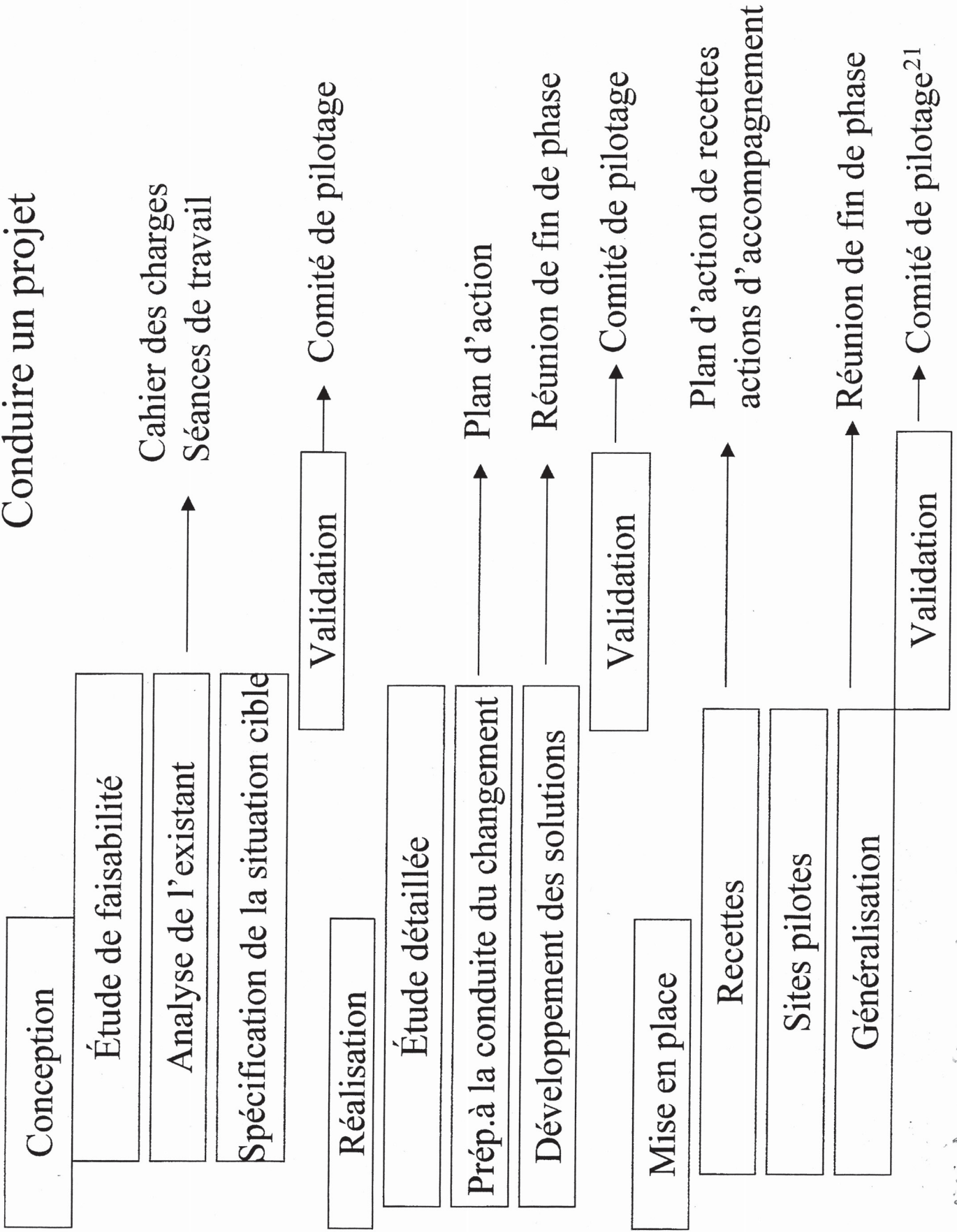
- Élaborer planning du projet
- Évaluer les charges du projet
- Organiser le pilotage

Validation

Comité de pilotage

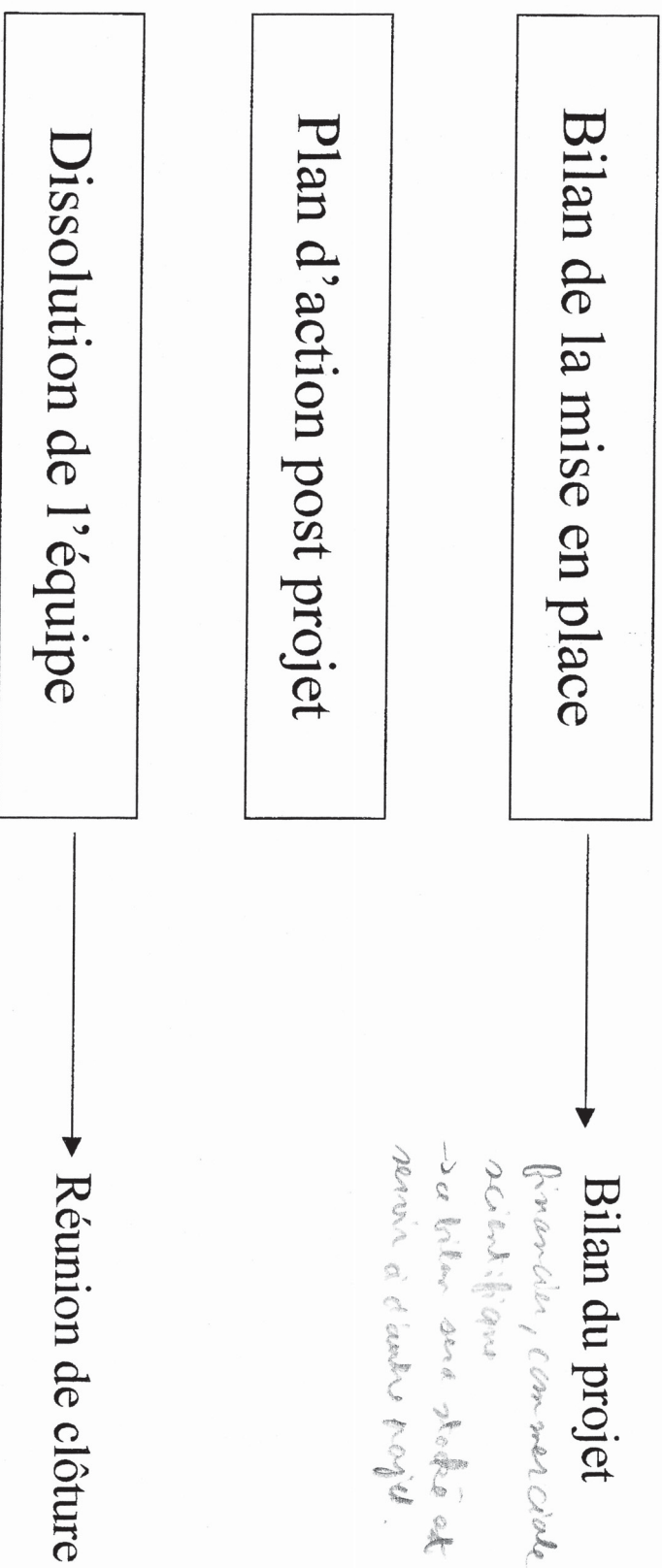
ne s'agit pas des mêmes personnes qui ont fait le projet

Conduire un projet



ou validé chaque étape et voir si il y a bonne avancée du projet, et au niveau financer on organise ça en 10 phases 10

Conclure un projet



Situer	<i>Client : acteur du projet</i> Le besoin client	Recherche d'opportunité de développement Revue de l'offre
Observer	Formalisation du projet	Lancement du projet Formulation du besoin
Réfléchir	L'étude produit	Étude de faisabilité Étude d'avant projet Réunion produit
Agir	La réalisation	Définition produit process procédés Industrialisation Qualification
Contrôler	Le bilan	Recette et clôture du projet

ce sera des réunions où on devra convaincre le projet

Il faut bien définir les besoins budgétaires car c'est mal vu de dépasser +

Quelles sont les acteurs ? (1)

<p>Comité de -direction -orientation</p>	<p>Instance politique de décision</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Autorise le démarrage du projet à partir du dossier d'opportunité • Nomme le chef de projet • Établit la lettre de mission
<p>Comité de -pilotage -parrainage <i>quels des objectifs ?</i></p>	<p>Directeurs -général -de département</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Prendre les décisions nécessaires à l'avancement du projet • Valider <ul style="list-style-type: none"> -les objectifs -les priorités -l'affectation des ressources -l'organisation du projet -les orientations du projet

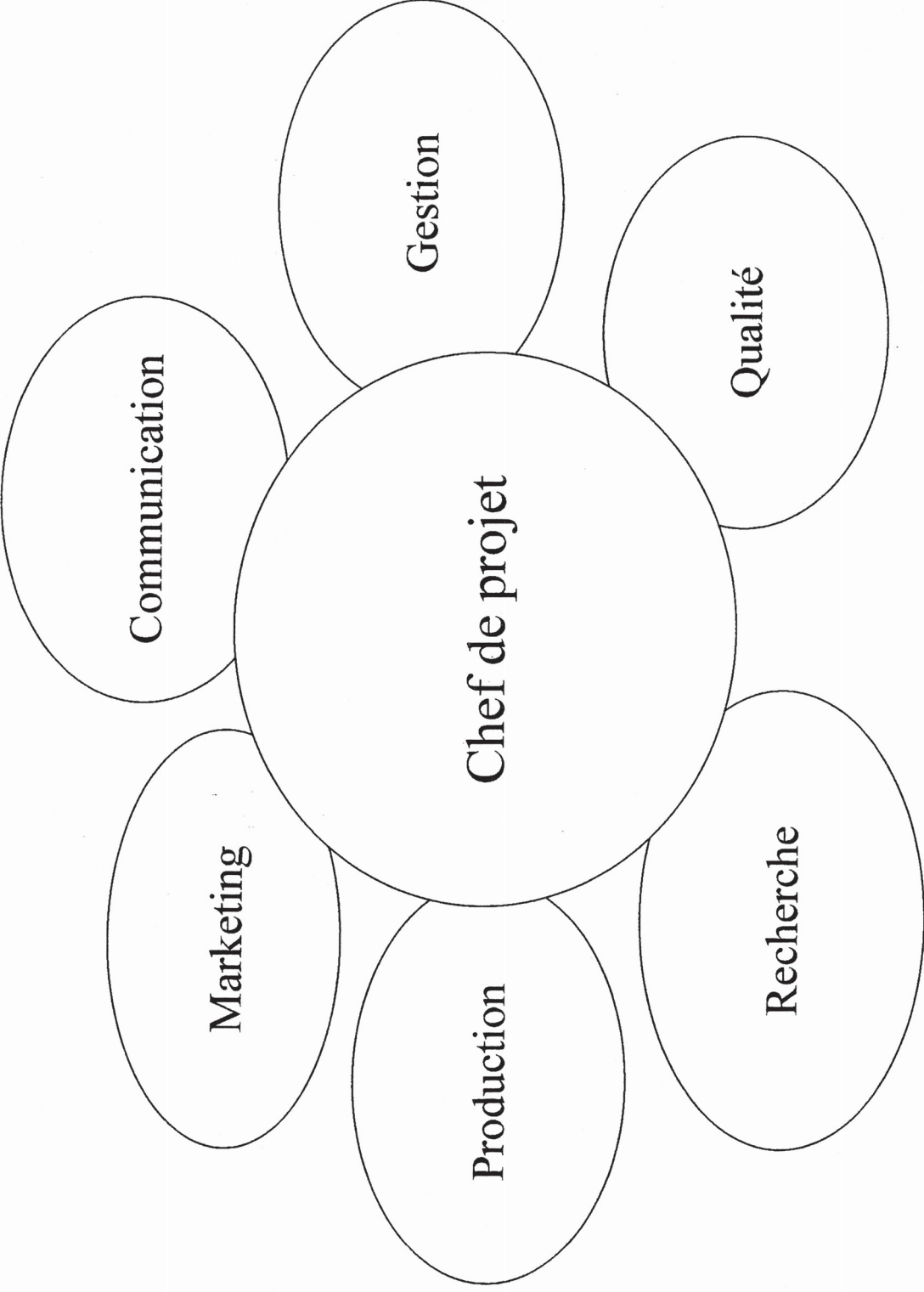
Quelles sont les acteurs ? (2)

<p><u>Chef de projet</u> <i>sera tenu de tenir les objectifs.</i></p>	<ul style="list-style-type: none">• Structures stratégiques• Pilotage et facilitation	<ul style="list-style-type: none">• Garantir la tenue des objectifs• Conduire le projet• Animer l'équipe projet• Faciliter les relations/métier/projet• Assurer la communication sur le projet• Coordonner, consolider, assurer la cohérence
---	--	---

Quelles sont les acteurs ? (3)

<p><u>Groupe projet</u></p> <p>opt. Assurances réalisation des fonds " " du groupe</p> <p>! qu'ils n'agissent de façon isolée on qu'ils ne font rien</p>	<p>-Structures opérationnelles réalisation de projet</p> <p>-Structures permanentes ou ponctuelles</p> <p>-Structures formelles ou informelles</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Participer à la réalisation de projets • S'impliquer dans le projet • Prendre en charge la résolution des problèmes -Techniques -Économiques -Organisationnels -Relationnels • Concrétiser
--	--	---

* Les structures requises peuvent être internes ou externes



Piloter un projet (1)

- Piloter l'apprentissage *(aptitude à former)*
- intégrer la formation en analysant les besoins
- favoriser l'adaptabilité
- Piloter la progression *Valider ce qui c'est fait*
- aider les groupes à réussir
- favoriser, générer l'énergie
- fournir un cadre méthodologique
- réactualiser la ligne d'horizon
- favoriser l'extension des langages et outils communs, de la capacité de dire et d'entendre, des valeurs de progrès

Piloter un projet (2)

- Piloter la cohérence
 - fournir au comité de pilotage les moyens de prendre des décisions *à suffisamment précises*
 - Indicateurs de cohérences reconnues *révisite le an ⊖ permet de bloquer les crédits*
 - Diagnostiquer les degrés de compréhension, de communication, d'adhésion, d'engagement
 - avoir un système de communication efficace
 - mesurer et consolider les résultats
 - assurer l'équilibre d'arbitrage
- Piloter l'évaluation
 - en amont (chance de réussite, compréhension, atouts, freins)
 - durant la mise en œuvre (cohérence entre méthodologie, contenu, objectifs, moyens, contraintes)
 - dans l'action (résultats obtenus, degré de satisfaction)

Quelques outils de pilotage

- Pour cadrer
 - fiche d'expression de besoin, dossier d'étude d'opportunité
 - note de cadrage
 - tableaux des analyses des aléas
 - P.E.R.T, Gant
 - fiche d'évaluation des charges, plan de communication
- Pour conduire
 - tableau de bord projet
 - dossier de choix, plan d'action
 - fiche de relevé de décision
- Pour conclure
 - fiche de bilan de projet

Le cadre de la tâche doit être vu toute la semaine à l'issue de la réunion et les 6 heures

Fiche d'expression des besoins

Rédacteur:	Structure:
Personnes consultées:	Structure:

Rappel du contexte: <i>ce qui déclenche la rédaction de la fiche (souhait du marketing)</i>
Objet: <i>idée qui donne lieu à la rédaction de la fiche (lancer un nouveau produit)</i>
Objectifs poursuivis: <i>objectifs principal, complémentaire (amélioration qualité)</i>
Rappel de l'existant: <i>identifier les produits, la clientèle concernée</i>
Gains attendus: <i>évaluer les gains espérés, moyens de les mesurer</i>
Contraintes: <i>coût et délais de mise en œuvre, coût de fonctionnement</i>
Risques: <i>liés à la réalisation ou non réalisation du projet</i>

le risque "entraîne" les crédits + le risque est important + on peut avoir des crédits, si risque pas très important, le client peut attendre le faire le projet.

Dossier d'étude d'opportunité

Projet:
Objet:
Objectif et enjeux:
Description de l'objet du changement et les acteurs:
Impacts organisationnels et humains:
Exigences de qualités:
Volumes prévus et coûts: <i>retour sur investissement coût de fonct^é</i>
Délais de mise en œuvre:

Note de cadrage *qui émane du client :*

- Projet
- Mode de pilotage
- Chef de projet *pas forcément
un investisseur
de l'entreprise
juste investisseur de la projet*
- Les moyens
 - investissements
 - budget de fonctionnement
- Origine du projet
- Les objectifs du projet
- Dispositions particulières
- Périmètre du projet
- Calendrier
 - date de début
 - date de mise en place
 - date de fin*déterminant
le budget*
- Périmètre hors projet
- Durée totale
- Contraintes
- Descriptions de l'équipe
 - responsabilités du chef
 - responsabilités de l'équipe

Tableau d'analyse des aléas

- Permet évaluer les facteurs de risques et de prendre les mesures préventives pour chaque tâche à réaliser:
- Identifier:
 - les aléas possibles
 - leur probabilité d'apparition (faible, moyenne, forte)
 - leur gravité sur l'atteinte des objectifs et le respect des délais et des moyens
- Inventorier les actions préventives
- Recenser les actions curatives

Les 7 compétences relationnelles importantes

La conduite d'entretien

L'entretien à pour objectifs

- D'obtenir de l'information (investigation / exploitation)
- De diffuser de l'information (annonce / communication)
- De vendre une idée et de la faire valider (persuasion)

Le questionnement d'une personne reste un exercice difficile
il nécessite beaucoup de bienveillance et de respect

*L'entretien c'est l'échange → form des quest' → faut savoir ce qu'elle fait, faut se renseigner.
Faut formuler qu'on est le meilleur → faut savoir combien on gagne à faire ça.*

L'animation de réunion

La réunion est un outil de communication qui permet:

- De favoriser la circulation de l'information: lancement d'un projet, communication dans le projet.
- De travailler en groupe sur la résolution d'un problème, la construction d'une solution
- De prendre des décisions: point intermédiaire, validation des préconisations, adoption de plans d'actions

Il faut vendre ses idées mais faut les écouter.

Règles de l'écriture professionnelle

La communication écrite (transparent, rapport) doit, pour être lue et comprise, suivre des règles d'écriture particulières, propres au monde professionnel (rédiger de façon concise et claire) *avec des mots simples afin que toute monde comprenne*

Communiquer ^{au max} par écrit c'est informer mais aussi former, animer, faire mémoriser, motiver

Écrire c'est la preuve

La présentation orale

- Préparer son exposé
- Introduire son propos
- Exposer son sujet
- Conclure
- Vous permet de vous sentir à l'aise et de réussir votre communication orale face à un auditoire pas toujours positif ou important dans la hiérarchie

Les représentations graphiques

Les représentations graphiques:

- Histogrammes pour comparer des quantités par catégorie
- Camemberts pour mettre en avant les proportions
- Courbes pour ressortir une évolution, une tendance

avantages
faible visibilité
légalité
éclaire
permet de visualiser
les info.

Permettent de rendre plus parlante des données chiffrées

L'animation d'une séance de formation

Animer une séance de formation pour un groupe de personnes correspond à:

- Identifier un état de départ, formulé en termes de connaissances, compétences et comportements
- Amener ce groupe à la situation correspondant aux objectifs de changement fixés dans le cadre d'un projet

L'animation d'une réunion de résolution de problème

Ce type de réunion composée de personnes motivées et compétentes techniquement doit suivre la méthode suivante (type AMDEC)

- Identifier les défaillances possibles ou constatées
- Identifier les causes des défaillances
- Identifier leurs effets
- Hiérarchiser les défaillances par une notation
- Apporter des actions correctives et suivre les résultats

Les thèmes classiques de projet d'organisation

- Réduire les coûts de fonctionnement d'une unité
- Améliorer la qualité des prestations d'une unité
- Développer la cohésion sociale d'une unité
- Mettre sous contrôle les risques liés à l'activité d'une unité
- Créer une nouvelle activité ou un nouveau processus
- Organiser une unité autour d'un système d'information
- Fusionner ou créer des unités
- Améliorer les performances d'un processus
- Certifier une unité, une activité, un processus (*certificat Iso*)
- Revoir la structure hiérarchique et la répartition des rôles

Les principales méthodes

- MRP –Méthode de résolution de problème
- OPT –Méthode d'optimisation
- AVA –Analyse de la valeur
- BRP - Business Process Reengineering
- AQU –Assurance Qualité

MRP Méthode de Résolution de Problème

- Utilisée pour optimiser une organisation existante ou traiter un problème spécifique
- 7 étapes
 - poser le problème
 - décrire la situation
 - comprendre la situation
 - rechercher des solutions
 - décider ou faire décider
 - mettre en œuvre
 - suivre les résultats

le meilleur résultat

peut se fier à ces critères

→ mettre en place des outils nouveaux

OPT –Méthodes d'optimisation

Utilisée pour des problèmes spécifiques comme l'amélioration des performances, les 35 heures, l'Euro

- 1 dossier de présentation
contexte, objectif, périmètre, démarche, communication, budget
- Analyser l'existant
*processus, structure, cohérence entre mission/fonction et contexte
contrainte, fonctionnement hiérarchique, productivité plan de charge,
polyvalence, outils de management pour gérer les objectifs*
- Préconiser
*identifier les axes d'amélioration, et les pistes à explorer, chiffrer et
valider, élaborer un plan d'action*
- **Mettre en œuvre**
- **Bilan de fin de mission**

AVA-L'analyse de la valeur

Ce concept a pour objet de poser un regard financier critique sur les produits et les procédures induites de l'élaboration de ces produits c'est une démarche en 7 étapes appliquée au produit permettant de le concevoir, le reconcevoir, le réaliser ou le maintenir

- **Orientation de l'action** (expression des besoins à satisfaire)
- **Recherche de l'information** (information technique ,réglementaire)
- **Analyse des fonctions et des coûts** (analyser les fonctions à assurer)
- **Recherche d'idées** (par analogie, par brainstorming) *ne jamais rejeter quelque soit les idées, même peut impliquer le rejet de la personne.*
- **Étude et évaluation des solutions** (attribuer les fonctions techniques)
- **Bilan prévisionnel et décision** (chiffrage des coûts, des risques des conditions d'application)
- **Réalisation, suivi et bilan**

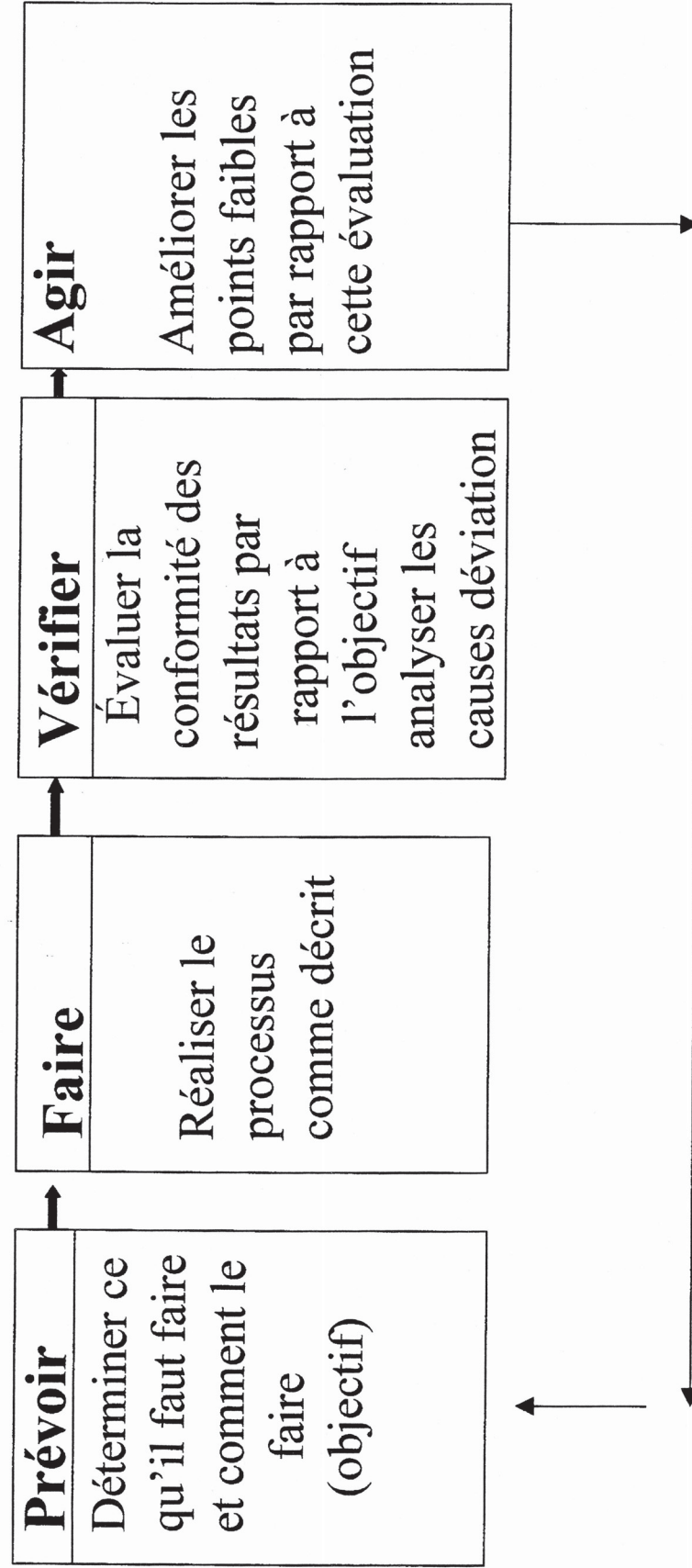
BRP – Business Process Reengineering

- **Utilisée pour réinventer l'entreprise par rapport aux attentes clients**

L'organisation actuelle répond plus à des besoins internes qu'à des nécessités clients (suppressions des activités sans valeur ajoutée)

- **6 étapes**
 - Définition du projet** (choix des produits/services à optimiser)
 - Préparation de l'équipe** (former les participants, planifier le projet)
 - Analyse du système** (comprendre et analyser les imperfections)
 - Reconfiguration du système** (bâtir la nouvelle organisation)
 - Implantation du changement** (mettre en œuvre l'organisation)
 - Management des processus** (mise en place d'une logique de changement)

Assurance qualité



Assurance qualité

- Lancement du projet assurance/qualité
- Diagnostic de l'existant
- Mise en place d'une structure projet
- Formation à la démarche assurance/qualité
- Élaboration du système documentaire
- Validation et diffusion de la documentation
- Formation /mise en œuvre de l'audit qualité interne
- Audit à blanc ou pré-audit de certification
- Choix de l'organisme certificateur
- Audit de certification

GUIDE DU PARTICIPANT

ENTREPRENDRE

ARKOS International SA

5 rue Faidherbe

94160 SAINT-MANDE

tél. 43 98 35 65 fax. 43 98 36 70

SOMMAIRE

I. LES COMPTES DE L'ENTREPRISE

- A. LE BILAN p 1
- B. LE COMPTE DE RESULTAT p 2
- C. LES GRANDES MASSES DU BILAN p 5

II. LES PRINCIPES DE BASE

- A. LES EQUILIBRES FINANCIERS p 8
- B. LE BESOIN EN FINANCEMENT DU CYCLE D'EXPLOITATION p 8
- C. LE FINANCEMENT À LT p 10
- D. LES DIFFERENTES METHODES D'EVALUATION DE L'ENTREPRISE p 10

III. LES RATIOS

- A. LES RATIOS DE STRUCTURE p 11
- B. LES RATIOS DE GESTION p 13
- C. LES RATIOS DE RENTABILITE p 13
- D. LES RATIOS DE PRODUCTIVITE ET DE RENDEMENT p 14

IV. LEXIQUE

V. ANNEXES : LES DOCUMENTS DE JEU ECOLOG

L'ANALYSE FINANCIERE

I. LES COMPTES DE L'ENTREPRISE

A. LE BILAN

Le bilan d'une entreprise est la photographie, à une date donnée de ses emplois et de ses ressources.

Ce que l'on y voit dépend essentiellement de la date à laquelle on a pris la photo.

1. Les ressources de l'entreprise

<p style="text-align: center;">LES RESSOURCES = CE QUE L'ENTREPRISE DOIT = LE PASSIF DU BILAN</p>

• *Les ressources propres de l'entreprise :*

---> **Capital** : il provient des fonds apportés par les actionnaires ou associés lors de la création de l'entreprise, ou plus tard, lors d'augmentation de capital.

---> **Réserve ou report à nouveau** : ce sont les fonds prélevés sur les bénéfices antérieurs et non distribués aux actionnaires sous forme de dividendes.

---> **Résultat de l'exercice** : c'est un poste d'attente qui sera éclaté après réunion de l'assemblée générale des actionnaires.

• *Les ressources extérieures de l'entreprise :*

---> **Les dettes financières** : ce sont des dettes à long ou moyen terme, ainsi que les concours bancaires courants (court terme).

---> **Les dettes d'exploitation** : ce sont les dettes au titre de l'exploitation (fournisseurs, personnel, ...).

2. Les emplois de l'entreprise

<p style="text-align: center;">LES EMPLOIS = CE QUE L'ENTREPRISE POSSEDE = L'ACTIF DU BILAN</p>

• **Les emplois immobilisés ou l'actif immobilisé :**

Il s'agit des immobilisations de l'entreprise. Celles-ci peuvent être corporelles ou incorporelles : on parle d' *IMMOBILISATIONS CORPORELLES* lorsque ce sont des terrains, des usines, du matériel et d' *IMMOBILISATIONS INCORPORELLES* lorsque ce sont des actifs immatériels (brevets, droit au bail, frais d'établissement).

Il faut noter que le bilan vise à être la photographie la plus exacte des emplois et ressources de l'entreprise, la dépréciation et l'usure des immobilisations doivent être enregistrées ; c'est ce que l'on appelle l' *AMORTISSEMENT*.

• **Les emplois circulants ou l'actif circulant :**

---> Les stocks de marchandises ou de matières premières.

---> Les créances d'exploitation : le compte client.

---> Les disponibilités : les comptes banque-caisse.

3. Présentation synthétique du bilan

EMPLOIS - ACTIF	RESSOURCES - PASSIF
ACTIF IMMOBILISE . immobilisations incorporelles . immobilisations corporelles ACTIF CIRCULANT . stocks . créances d'exploitation . disponibilités	CAPITAUX PROPRES . capital . réserves . report à nouveau . résultat de l'exercice DETTES FINANCIERES DETTES D'EXPLOITATION
TOTAL ACTIF = TOTAL PASSIF	

B. LE COMPTE DE RESULTAT

Le compte de résultat est le film de l'activité de l'entreprise, c'est-à-dire les opérations courantes de l'entreprise pendant une période déterminée "l'exercice d'exploitation".

Le compte de résultat réunit toutes les charges et tous les produits liés à la période concernée.

1. Les produits de l'exercice

Trois types de produits entrent dans le compte de résultat :

• **Les produits d'exploitation :**

- les ventes
- la production stockée
- les subventions d'exploitation

• **Les produits financiers :**

Il s'agit du revenu des différents produits financiers (titres possédés par l'entreprise ou gains de change).

• **Les produits exceptionnels :**

Il s'agit du revenu d'activités à caractère exceptionnel de type cession d'éléments d'actifs (exemple : siège social).

2. Les charges de l'exercice

Trois types de charges entrent dans le compte de résultat :

- **Les charges d'exploitation :**

- les consommations de matières premières (achat et variations de stocks)
- les charges de fonctionnement
- les dotations aux amortissements : c'est une charge qui n'est pas décaissée

- **Les charges financières :**

- les intérêts des emprunts ou découverts
- les pertes de change

- **Les charges exceptionnelles :**

Il s'agit des charges liées à des activités à caractère exceptionnel de type cession d'éléments d'actifs.

3. Présentation du compte de résultat

CHARGES	PRODUITS
CHARGES D'EXPLOITATION - consommations de matières premières stock initial + achats - stock final - charges externes - charges de personnel - dotations aux amortissements	PRODUITS D'EXPLOITATION - ventes de marchandises - production stockée (variation de stock) - subvention d'exploitation
CHARGES FINANCIERES	PRODUITS FINANCIERS
CHARGES EXCEPTIONNELLES	PRODUITS EXCEPTIONNELS
= RESULTAT BRUT - IMPOT SUR LES BENEFICES = RESULTAT NET	

Ce même résultat net devra être réparti en réserves et en distribution de dividendes aux actionnaires.

4. L'analyse du compte de résultat

Les soldes intermédiaires de gestion (SIG)

- La marge commerciale

$$\begin{array}{c} \text{VENTE DE MARCHANDISES - COUT D'ACHAT DES MARCHANDISES VENDUES} \\ = \\ \text{MARGE COMMERCIALE} \end{array}$$

- La production de l'exercice

$$\begin{array}{c} \text{MARGE COMMERCIALE + AUGMENTATION DU STOCK DE PRODUITS FINIS} \\ = \\ \text{PRODUCTION DE L'EXERCICE} \end{array}$$

- La valeur ajoutée

$$\begin{array}{c} \text{PRODUCTION DE L'EXERCICE - CONSOMMATIONS EXTERIEURES} \\ = \\ \text{VALEUR AJOUTEE} \end{array}$$

C'est ce que l'entreprise ajoute par son activité dans le circuit économique. Il donne une indication sur la dimension de l'entreprise et sur son degré d'intégration, c'est-à-dire l'importance du recours aux consommations intermédiaires pour produire.

La VALEUR AJOUTEE sert à rémunérer les acteurs suivants :

- L'ETAT : impôts et taxes
- LE PERSONNEL : charges du personnel
- L'ENTREPRISE : dotations aux amortissements
- LES ACTIONNAIRES : distribution de dividendes
- LES BANQUES : charges financières

- L'excédent brut d'exploitation

$$\begin{array}{c} \text{VALEUR AJOUTEE - CHARGES DE PERSONNEL - AUTRES CHARGES VARIABLES} \\ = \\ \text{EXCEDENT BRUT D'EXPLOITATION (E.B.E. > 0 en général)} \end{array}$$

- Le résultat d'exploitation avant impôt

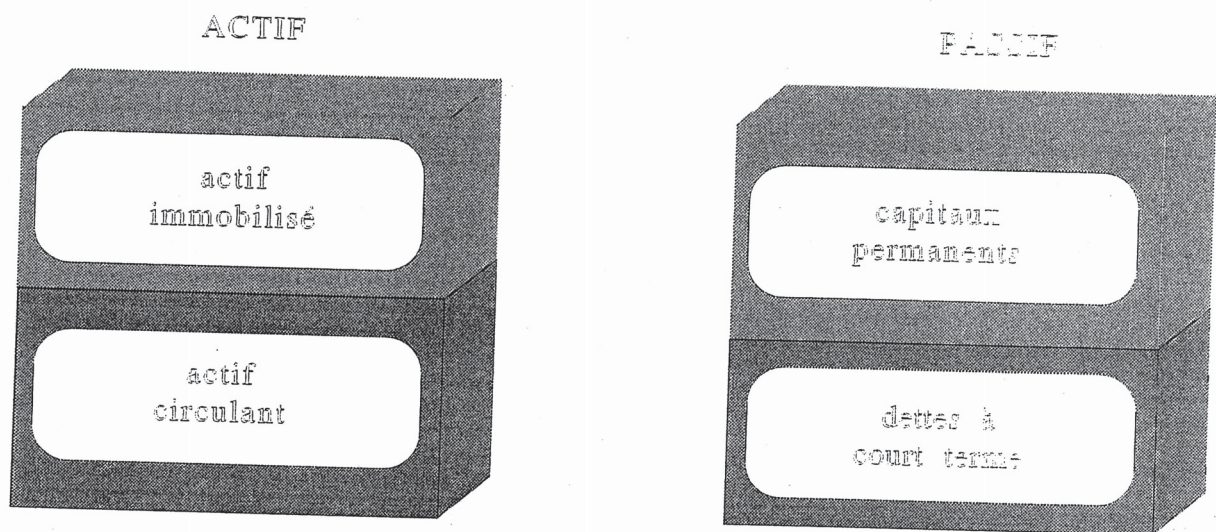
$$\begin{array}{c} \text{EBE - CHARGES FINANCIERES + PRODUITS FINANCIERS - DOTATIONS AUX} \\ \text{AMORTISSEMENTS} \\ = \\ \text{RESULTAT D'EXPLOITATION AVANT IMPOT (RAI)} \end{array}$$

- Le résultat net

RAI - IMPOTS SUR LES BENEFACTES = RESULTAT NET
--

C. LES GRANDES MASSES DU BILAN

Pour faciliter l'analyse du bilan, on le découpe en grandes masses, qui sont celles-ci :



ACTIF IMMOBILISE

Il s'agit des terrains, des usines, du matériel, des machines.

ACTIF CIRCULANT

Il s'agit des actifs qui sont facilement liquidables : le stock de marchandises, les titres, les liquidités en banque et en caisse.

CAPITAUX PERMANENTS

Il s'agit des capitaux propres et des emprunts à long terme.

DETTES A COURT TERME

Il s'agit des sommes dues aux fournisseurs, des crédits à court terme.

Fonds de roulement

= Actif circulant - Dettes à court terme

= Capitaux permanents - Actif immobilisé

LES GRANDES MASSES DU BILAN

INDUSTRIE

Actif Immobilisé 55%	Capitaux permanents 70% (dont dettes financières 40%)
Actif Circulant 45%	Dettes à court terme 30%

VPC

Actif Immobilisé 21%	Capitaux permanents 53% (dont dettes financières 30%)
Actif Circulant 79%	Dettes à court terme 47%

HYPERMARCHES

Actif Immobilisé 30%	Capitaux permanents 48%
Actif Circulant 70%	Dettes à court terme 52%

LES S.I.G./100 EUROS DE CHIFFRE D'AFFAIRES

	INDUS	VPC	HYPER
Chiffre d'affaires	100	100	100
Marge brute	60	45	18
Valeur ajoutée	42	20	12
Excédent brute d'exploitation	13	4	3
Résultat avant opération financière	10	3,2	1
Résultat courant	9,3	3,8	1,5
Résultat net	5	1,7	0,5

II. LES PRINCIPES DE BASE

A. LES EQUILIBRES FINANCIERS : calcul du FDR (fonds de roulement)

L'actif immobilisé (AI) doit être financé par des capitaux permanents, c'est-à-dire par les capitaux ayant une durée suffisante pour permettre à l'AI de sécréter par ses amortissements et sa rentabilité un flux financier permettant la rémunération du capital investi et le remboursement des emprunts correspondants.

====> détermination du fonds de roulement ou "marge de sécurité" =

$$\text{FDR} = \text{Capitaux permanents} - \text{actif immobilisé}$$

B. LE BESOIN EN FINANCEMENT DU CYCLE D'EXPLOITATION : détermination du BFR (Besoin en Fonds de Roulement)

Le cycle d'exploitation génère des ressources et des besoins.

-----> *Les besoins du cycle d'exploitation :*

- **Les stocks** : il est nécessaire de réduire les stocks à un minimum compatible avec la bonne marche de l'entreprise, c'est-à-dire de les faire "tourner" aussi rapidement que possible. La rotation des stocks se calcule souvent en jours de CA par la formule suivante :

$$\frac{\text{stocks} \times 360}{\text{CA TTC}}$$

- **Les créances** : de même, les créances clients pèsent, bien sûr, sur le financement de l'exploitation.

Le délai moyen de paiement des clients se calcule de la façon suivante :

$$\frac{\text{clients} \times 360}{\text{CA TTC}}$$

-----> *Les ressources du cycle d'exploitation :*

- **Les fournisseurs** : en accordant des délais de paiement à l'entreprise, celle-ci va pouvoir financer une partie de son actif circulant à l'aide du crédit fournisseurs.

Le délai moyen de règlement des fournisseurs se calcule ainsi :

$$\frac{\text{fournisseurs} \times 360}{\text{achats TTC}}$$

====> détermination du besoin en fonds de roulement =

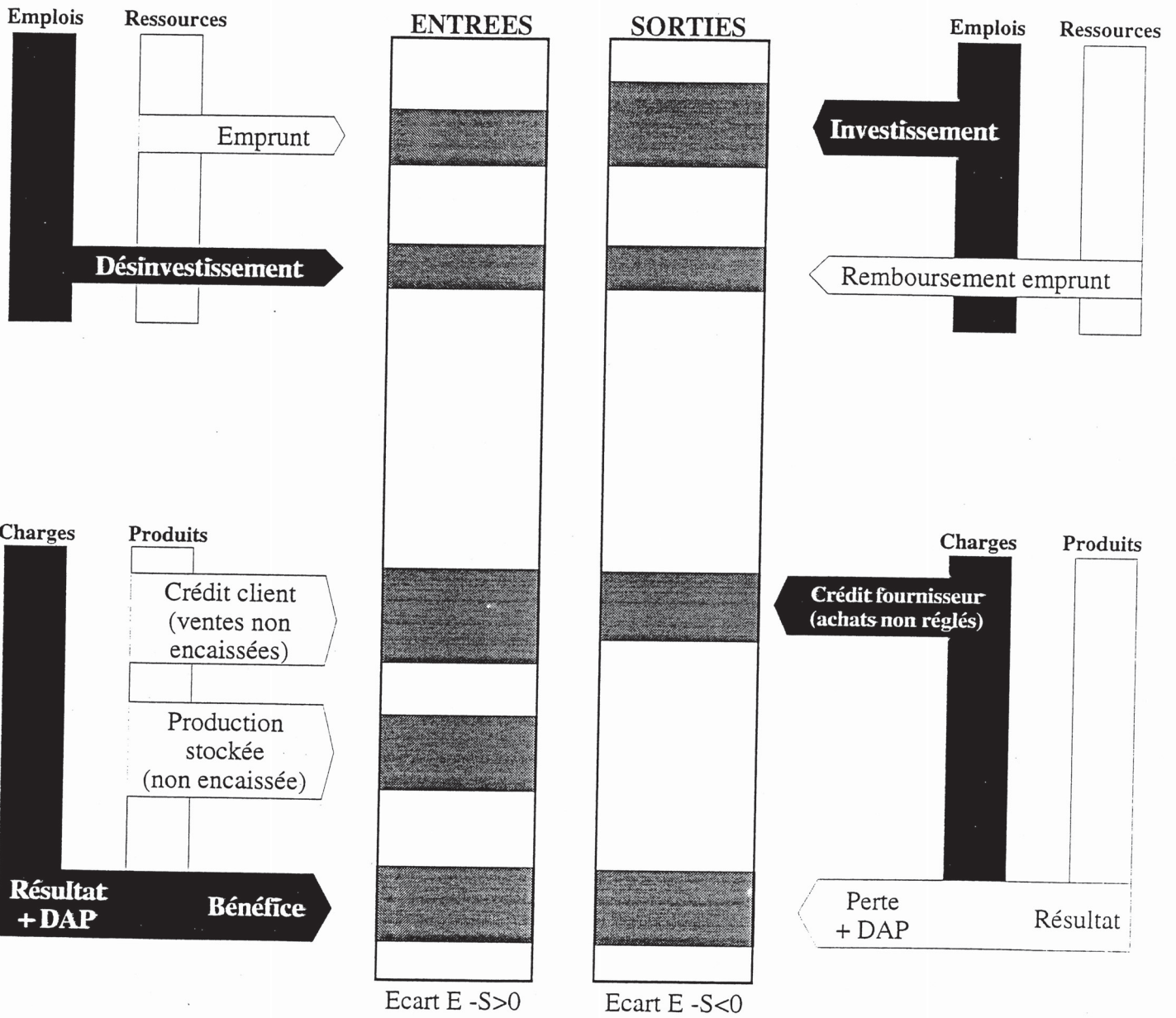
$$\text{BFR} = \text{stocks} + \text{clients} - \text{fournisseurs}$$

L'équation fondamentale de la trésorerie se calcule ainsi :

$$\text{FDR} - \text{BFR} = \text{trésorerie nette}$$

PLAN DE TRESORERIE

Solde de trésorerie initiale



C. LE FINANCEMENT à LT

Le développement de l'entreprise requiert en permanence de nouveaux investissements en immobilisations. Pour le financer, plusieurs sources peuvent être utilisées :

1) L'autofinancement

L'autofinancement est constitué par les résultats (après impôts et distribution), les amortissements et les provisions.

On appelle aussi cette notion la capacité d'autofinancement (CAF).

2) L'emprunt bancaire

Le recours à l'emprunt peut permettre l'augmentation de la rentabilité des capitaux propres. C'est ce que l'on appelle "l'effet de levier". Il n'est positif que si la rentabilité du capital est supérieure aux taux d'emprunt. Mais attention, il faut veiller au maintien de l'équilibre financier, donc à l'indépendance financière de l'entreprise.

D. LES DIFFERENTES METHODES D'EVALUATION DE L'ENTREPRISE

1) La valeur mathématique

$$\frac{\text{situation nette}}{\text{nombre d'actions}}$$

2) La valeur de rendement

La valeur de rendement correspond à la somme qu'il faudrait placer au taux de capitalisation pour obtenir le revenu égal aux bénéfices de l'entreprise.

3) La valeur boursière

La notion de capitalisation des bénéfices a pris de plus en plus d'importance pour l'appréciation de la valeur des actions cotées en bourse.

$$\text{P.E.R. (Price Earning Ratio)} = \frac{\text{cours de bourse}}{\text{bénéfice par action}}$$

III. LES RATIOS

A. LES RATIOS DE STRUCTURE (bilan)

- autofinancement
investissement : Permet d'apprécier dans quelle mesure l'entreprise se développe par elle-même (numérateur et dénominateur doivent recouvrir la même période).
- actif circulant
dettes à CT : Ratio de liquidité générale, permet d'apprécier dans quelle mesure l'actif circulant (stocks, créances d'exploitation, disponibilités) est financé par des ressources à CT.
Si > 1 , une partie de l'actif circulant est financée par des capitaux permanents.
- capitaux empruntés
capacité d'autofinancement : Traduit la capacité de remboursement. Il indique en années, le délai théorique nécessaire pour rembourser la totalité des capitaux empruntés (en supposant que la CAF soit affectée au remboursement).

Evolution du ration (en %) <u>endettement à terme</u> marge brute d'autofinancement	1980	1981	1982
	Industrie du verre	0,7	1,2
Chaux et ciments	1,9	2,3	1,9
Transformation de matières plastiques	1,6	1,6	1,3
Papiers - cartons	2,0	2,2	2,3
Chimie organique et matières plastiques	1,8	0,5	0,8
Moteurs et équipements aéronautiques	1,3	0,8	1,4
Equipelement pour l'automobile	1,4	1,3	1,0
Matériel d'équipement électrique industriel	1,3	1,6	1,8
Industrie laitière	1,6	1,5	1,4
Appareils ménagers	1,2	1,4	1,6
Industrie de la confection	1,0	0,9	1,0
Industrie de l'ameublement	1,6	1,3	1,3
Commerce (ensemble)	1,3	1,2	1,2

- capitaux propres
capitaux permanents : Indique la capacité d'endettement à L et MT.
Si $< 0,5$, signifie que les possibilités d'endettement sont minimales.
Ce ratio peut être complété par le ratio suivant.

- endettement à L et MT / fonds propres Exprime le degré de dépendance de l'entreprise vis à vis de ses créanciers à LT.

Evolution du ration (en %) <u>endettement à terme</u>			
fonds propres			
	1980	1981	1982
Industrie du verre	38,4	38,2	37,9
Chaux et ciments	84,3	71,6	57,8
Transformation de matières plastiques	48,8	58,6	67,2
Papiers - cartons	70,6	64,1	76,3
Chimie organique et matières plastiques	71,4	64,9	78,6
Moteurs et équipements aéronautiques	45,6	38,7	36,7
Equipement pour l'automobile	64,6	67,3	76,6
Matériel d'équipement électrique industriel	62,8	61,4	53,5
Industrie laitière	55,9	55,1	49,0
Appareils ménagers	43,2	53,8	54,7
Industrie de la confection	39,0	28,2	32,0
Industrie de l'ameublement	74,1	54,1	43,6
Commerce (ensemble)	44,7	42,0	41,1

- charges financières / résultat avant impôt et charges financières Renseigne sur la solvabilité de l'entreprise. Le ratio inverse (couverture des charges financières) renseigne sur les risques de non paiement. Plus le ratio est élevé plus ces risques sont faibles.

Evolution du ration (en %) <u>frais financiers</u>			
production HT			
	1980	1981	1982
Industrie du verre	2,7	2,9	3,3
Chaux et ciments	3,1	3,2	3,5
Transformation de matières plastiques	2,8	3,3	3,4
Papiers - cartons	3,9	4,8	4,2
Chimie organique et matières plastiques	2,4	3,3	3,7
Moteurs et équipements aéronautiques	2,2	3,2	4,4
Equipement pour l'automobile	3,4	4,2	4,4
Matériel d'équipement électrique industriel	2,9	3,7	3,3
Industrie laitière	1,2	1,4	1,4
Appareils ménagers	3,1	3,4	3,3
Industrie de la confection	2,2	2,5	2,3
Industrie de l'ameublement	2,6	2,7	2,8
Commerce (ensemble)	2,0	2,1	1,8

- actif circulant d'exploitation
CA moyen mensuel Montre dans quelle mesure les actifs sont correctement utilisés.

B. LES RATIOS DE GESTION

Appelés aussi ratios de rotation.

Expriment le rythme de renouvellement des éléments patrimoniaux (bilan) en fonction des flux d'exploitation.

- $\frac{\text{CA}}{\text{créances clients}}$ Expriment la durée moyenne du crédit consenti aux clients.
- $\frac{\text{CA}}{\text{actif immobilisé brut}}$ Compare le CA réalisé aux moyens mis en oeuvre.
- $\frac{\text{CA}}{\text{capitaux propres}}$ Compare le CA réalisé aux capitaux investis.
- $\frac{\text{CA}}{\text{actif circulant}}$ Compare le CA réalisé aux sommes investies dans l'exploitation.

C. LES RATIOS DE RENTABILITE

3 types de rentabilité :

EXPLOITATION	<u>Résultats</u> activité (consommation, production, ventes)
FINANCIERE	<u>Résultats</u> moyens financiers (passif)
ECONOMIQUE	<u>Résultats</u> moyens économiques (actif)

Exploitation

- $\frac{\text{résultat}}{\text{CA}}$ (Hors IS, exceptionnel et participation des salariés).

- $\frac{\text{EBE}}{\text{CA}}$ L'EBE permet de ne pas tenir compte de l'incidence des politiques financière et d'amortissement et favorise les comparaisons inter entreprises ou inter sectorielles.
- $\frac{\text{résultat d'exploitation}}{\text{valeur ajoutée}}$ Indique la rentabilité en fonction de l'activité propre à l'entreprise.

Financière

- $\frac{\text{résultat net}}{\text{capitaux propres}}$

Economique

- $\frac{\text{résultat espéré d'un investissement}}{\text{valeur de l'investissement prévu}}$
- $\frac{\text{EBE}}{\text{actif circulant d'exploitation}}$ Montre dans quelle mesure l'actif circulant est rentable.

D. LES RATIOS DE PRODUCTIVITE ET DE RENDEMENT

La productivité s'exprime par un ratio du type :

$$\frac{\text{activité}}{\text{moyens}} \quad \text{ou} \quad \frac{\text{\& activité}}{\text{\& moyens}}$$

- Exemples :
- $\frac{\text{production (coût)}}{\text{valeur des immobilisations}}$
 - $\frac{\text{CA (HT)}}{\text{actif circulant}}$

Le rendement s'exprime par un ratio du type :

$$\frac{\text{activité réelle}}{\text{activité prévue}} \quad \text{ou} \quad \frac{\text{activité}}{\text{quantité}}$$

- Exemples :
- $\frac{\text{production (quantité)}}{\text{effectif moyen}}$
 - $\frac{\text{CA (HT)}}{\text{surface (m2)}}$
 - $\frac{\text{matières premières utilisées}}{\text{quantités produites}}$
 - $\frac{\text{temps prévu}}{\text{temps passé}}$

LA FONCTION METHODE DANS L'ENTREPRISE

SA POSITION

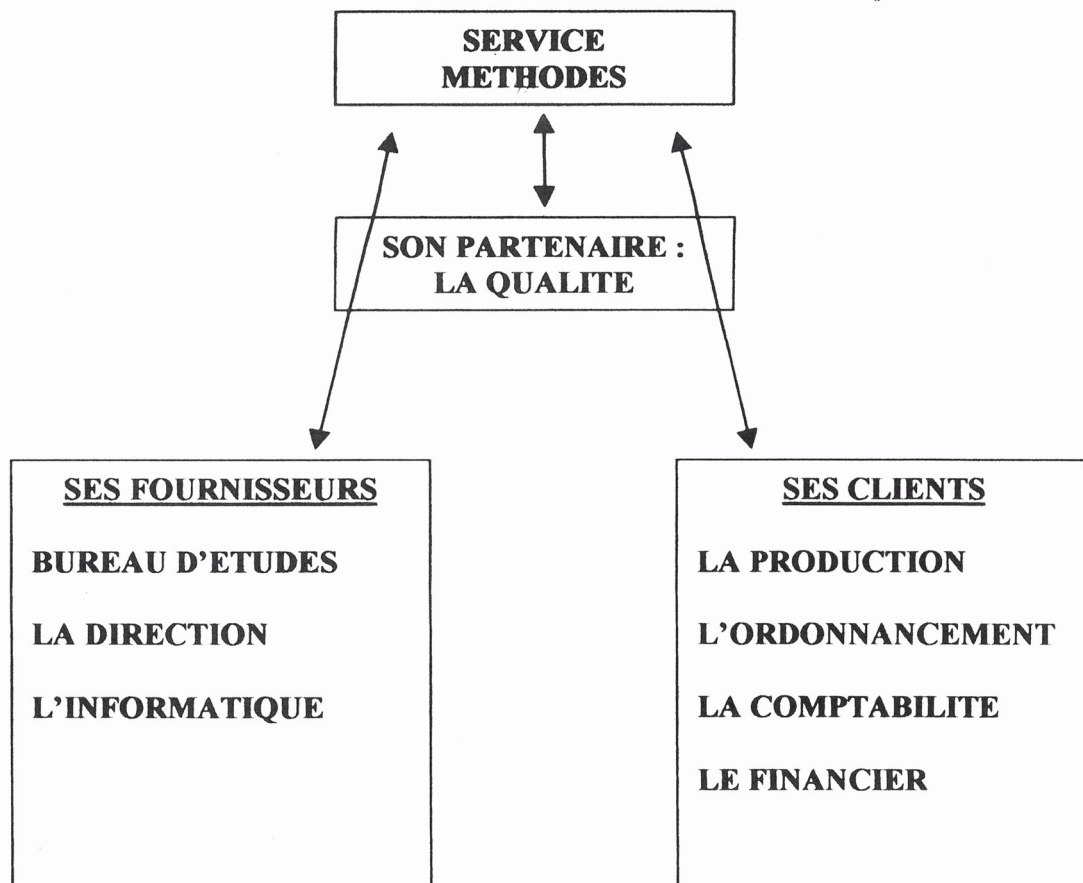
Responsable de la préparation technique du travail

SON ROLE

Adapter les produits a un procédé économique de production
Prévoir, définir et réaliser les conditions optimales de réalisation
Simplifier les flux de circulation des produits

SON OBJECTIF

Améliorer la productivité de l'entreprise



Pour réaliser sa mission le bureau des méthodes a des données d'entrées sur :

- **la politique de l'entreprise**

les objectifs

niveau de qualité, marge bénéficiaire

réduction de cycles, de stocks et d'en cours

les programmes de production

le plan d'investissement

- **le produit**

(plan, nomenclature, prototype, cahier des charges, normes)

- **les moyens**

les postes ou machines avec :

leurs caractéristiques fonctionnelles et dimensionnelles

leur taux de charge

leurs pannes et les causes

les outillages

les instruments de contrôle

- **les effectifs**

qualification, formation

efficience, absentéisme

- **la qualité**

taux de rebuts, déchets, reprises

réclamations clients

- **les cycles**

composantes des temps du cycle

en retour il va fournir :

- **des gammes**

description des flux

du « process » mis en œuvre

- **des implantations**

disposition dans l'atelier

choix des flux

- **des critiques et des propositions**

amélioration des produits

de la production

- **des outils de gestion, de formation et de contrôle**

pour augmenter l'activité et l'efficacité
et
pour diminuer les coûts

Comment améliorer la productivité et pourquoi ?

Pour aboutir deux voies parallèles et complémentaires

- l'amélioration de sa productivité directe par des investissements
- l'amélioration de ses structures en cherchant à supprimer les coûts cachés

L'amélioration des structures demande plus d'imagination et de compétence que de finances.

Cette approche génère des gains importants (diminution du stock, de la non-qualité) et permet de dégager de la trésorerie pour investir.

Les investissements

Dans « L'usine du futur » un grand nombre de tâches seront informatisées ou automatisées (DAO, GPAO, FAO, MAO). Cela représente un investissement lourd et un savoir-faire.

Mais l'entreprise possédant toutes ces technologies serait-elle compétitive ?

Exemple :

1 machine avec un coût horaire de 200 F réalise 200 pièces/h le coût/ pièce = 1 F

Nous avons 400 pièces/h à réaliser, que doit-on faire ?

Acheter une 2ème machine du même type ou

remplacer la 1ère par une autre machine qui a un coût horaire de 300 F qui réalise 400 pièces/h.

Pour effectuer des investissements dans les domaines de haute technologie qui peut apporter un savoir-faire précieux il faut :

analyser

- les problèmes directs de rentabilité
- les problèmes de mise en œuvre

s'assurer du respect des objectifs initiaux

ne pas se tromper d'objectif

(un robot est moins flexible que des opérateurs)

LA CHAÎNE DE VALEUR ET AVANTAGE COMPETITIF

La construction d'un avantage compétitif à partir de l'architecture de la chaîne de la valeur s'appuie sur la démarche suivante :

- l'optimisation des fonctions élémentaires
- la coordination inter fonctionnelle
- la coordination externe

L'optimisation

- **analyser pour chaque fonction élémentaire les sources d'avantage accessibles à l'entreprise**
- **chaque fonction doit être analysée dans sa propre logique stratégique (barrières à l'entrée, mécanismes d'évolution des coûts**
- **rechercher un avantage compétitif décisif sur une ou plusieurs fonctions**
- **identifier les sources de danger, de perte de compétitivité, de disfonctionnement de la chaîne**

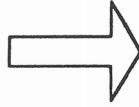
La coordination inter fonctionnelle

Plusieurs fonctions élémentaires de l'entreprise sont amenées à collaborer pour fournir une valeur ajoutée supérieure à l'activité

Cette collaboration est souvent source de conflit car les objectifs de chaque sont souvent contradictoires

Objectif commercial

**Assurer le meilleur
service client**



**Stocks élevés
Grande flexibilité**

Objectif financier

**Minimiser les immobilisations
Stock et en cours**



**stocks faibles
produit standard**

Objectif fabrication

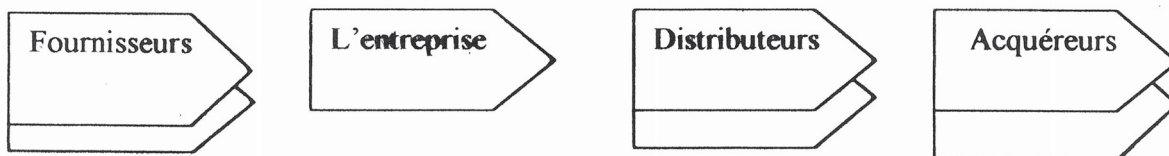
**Rentabiliser
l'outil de production**



**Pas de rupture
Grande série**

La coordination externe

La chaîne de valeur de l'entreprise est membre d'un système de chaîne de valeur



MESURER LA POSITION CONCURRENTIELLE C'EST :

- **DETERMINER DES CRITERES**
- **EVALUER LEUR POIDS RESPECTIF**
- **EVALUER LE DEGRE DE MAITRISE DE L'ENTREPRISE ET DES CONCURRENTS**

L'organisation

- structure
- adaptation à l'environnement
- flexibilité

Le processus de prise de décision

- circuits et procédures administratives
- qualité de la collaboration entre service

Le processus de contrôle

- fiabilité du système de contrôle
- pertinence des variables suivies
- qualités des flux d'information

Le système de communication

Les compétences psychologiques

Capacité d'assimilation par l'entreprise des règles comportementales de l'environnement

- connaissances des règles du secteur
- connaissance du comportement
- s'adapter au type de gestion du secteur
par exemple le secteur public a :
 - une réglementation des marchés publique
 - des règles de la comptabilité publique
 - une tutelle par les directions d'état, de région ou de département

La cohérence du marketing mix

- **choix du segment de marché /cible**
- **qualité des produits** (gamme, conditionnement, marques)
- **politique de prix**
- **choix des circuits de distribution**
- **efficacité de la communication et vente** (publicité, promotion, force de vente)

Fidélité de la clientèle

- image de marque
- part de marché

La distribution et sa qualité

- coût du transport, du stockage
- localisation des dépôts
- maîtrise des moyens de transport
- rapidité de livraison
- efficacité commerciale
- maîtrise du réseau de distributions

Le service après-vente

- portée de la garantie
- qualité et rapidité du service

les compétences de gestion

acquise dans certaines fonctions

La finance

- niveau et politique d'endettement
- sources de financement
- la gestion des liquidités et de la trésorerie (date de valeur)
- la maîtrise des besoins en fond de roulement (suivi des comptes clients, politique de règlements fournisseurs, niveau des stocks)
- le niveau et l'évolution du taux de profit

Le personnel

- **politique de recrutement** (sélections des talents, les attirer, les retenir)
- **politique de promotion**(grille de salaire, politique d'augmentation personnalisée)

Chaque maillon de la chaîne correspond à une fonction qui nécessite la mise en œuvre d'un ensemble de compétences appartenant au patrimoine de l'entreprise

Les compétences économiques

Pour améliorer le fonctionnement des différents stades

La technologie

- utilisation de procédé moins intensif en capital ou en main d'œuvre
- processus apportant de meilleurs rendements

La conception

- potentiel de recherche (financier, humain, intellectuel)
- qualité de conception des produits (conception modulaire, standardisation des composants)
- possession de brevets
- potentiel en matière d'ingénierie (conduite et gestion de projet)

La fabrication

- maîtrise des approvisionnements (source, prix, délai, qualité, le fournisseur est un partenaire)
- maîtrise des processus et des moyens (capabilité, capacité, entretien préventif)

La capacité de production

- localisation des unités de productions
- délais de production

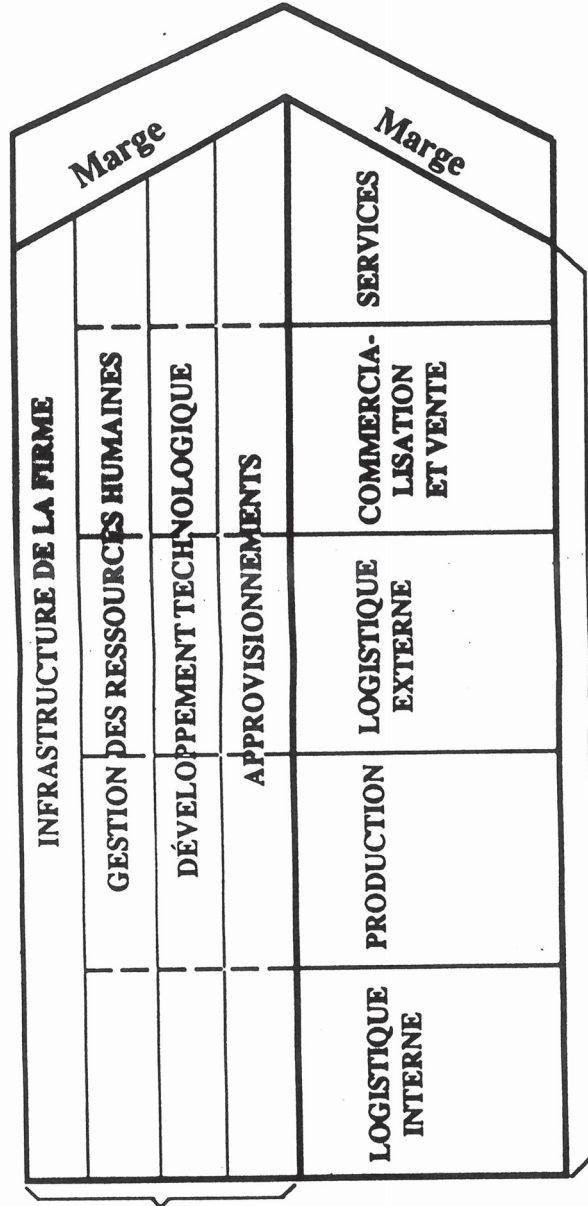
Les coûts de production

- standardisation des composants
- substitution de composants (analyse de la valeur)
- effets d'expérience et d'échelle
- automatisation des cycles de productions
- suppression des opérations sans plus value

La qualité de fabrication

- fiabilité et fréquence des contrôles
- suivi des taux de déchets, rebuts, reprises
- suivi des retours clients

LA CHAÎNE DE VALEUR



ACTIVITÉS DE SOUTIEN

ACTIVITÉS PRINCIPALES

La chaîne-type de valeur

les activités fragmentées

- l'adaptation rapide au marché est un facteur clé de succès
- les sources de différenciation sont multiples, évolutives et éphémère

A chaque système concurrentiel correspond des stratégies types que les entreprises peuvent utiliser

Système concurrentiel	Stratégie
Volume <ul style="list-style-type: none">♦ nombre de concurrents faibles, leader très rentable♦ concurrents marginaux bénéficiaires seulement en conjoncture haute	<ul style="list-style-type: none">♦ croître plus vite que les concurrents pour améliorer sa position de coût♦ attention à la stabilité du système
Spécialisation <ul style="list-style-type: none">♦ plusieurs entreprises très rentables (qui dominent les niches)♦ partie centrale de chaque niche abritée♦ frontière évolutive et en concurrence sévère♦ suiveur non rentable	<ul style="list-style-type: none">♦ focaliser l'effort sur les niches défendables♦ maximiser l'avantage sur les coûts spécifiques en étant leader de la niche♦ minimiser la pénalité sur les coûts partagés le plus loin possible
Fragmentation <ul style="list-style-type: none">♦ beaucoup de petits concurrents entrant et sortant continuellement♦ marges diverses et instables♦ une grosse entreprise est désavantagée par rapport à une petite	<p>Pour une grande entreprise</p> <ul style="list-style-type: none">♦ soit isoler l'activité et la gérer comme une PME♦ soit transformer l'activité de spécialisation ou de volume si c'est possible
Impasse <ul style="list-style-type: none">♦ aucun concurrent n'a de part de marché significative♦ si on ne réduit pas la production tous perdent de l'argent♦ les plus modernes sont endettés les plus obsolètes solides financièrement	<p>Concentration ou entente</p> <ul style="list-style-type: none">♦ contrôler un marché local ou une clientèle particulière♦ localiser les investissements♦ développer et défendre sa technologie

Pour avoir un avantage sur les concurrents après avoir identifié les sources il faut construire sa position, investir dans des ressources et organiser les opérations

En matière de stratégie il ne suffit pas d'être bon il faut être le meilleur

LA POSITION CONCURRENTIELLE

La typologie des systèmes concurrentiels d'après BCG (Boston Consulting Group)

Forte	Fragmentation	Spécialisation
<i>sensibilité à la différenciation</i>		
Faible	Impasse	Volume
	Faible	Forte
	<i>Sensibilité au volume</i>	

Les activités de volume

- le volume confère un avantage de coût de revient donc de prix
- il y a peu de possibilités de différenciation
- ce sont des activités de produits, de grande diffusion, standardisés ou des biens de grande consommation

Les activités de spécialisation

- basé sur une recherche de niches stratégiques durables
- la différenciation significative est un atout majeur
- la compétitivité est fondée sur des coûts spécifiques

Les impasses

- pas d'effet volume, pas de différenciation
- la technologie est disponible
- la demande est inférieure aux capacités de production
- les nouveaux arrivants, plus petits, sont compétitifs

Les modifications de structures

Dans de nombreux cas, la non-compétitivité n'est pas due à un sous-équipement mais à des problèmes structurels

- organisation déficiente
- stocks excessifs, délais de production trop longs
- manque de souplesse, manque de fiabilité
- personnel peu formé

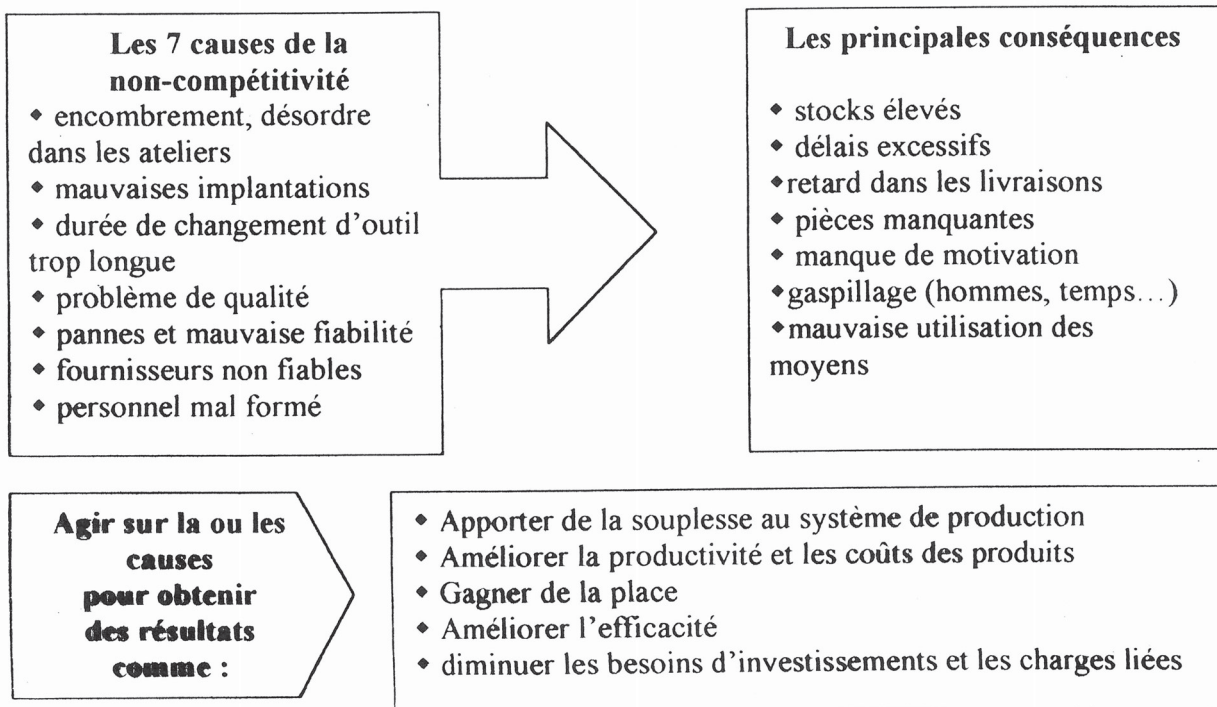
De même devant une difficulté nous trouvons un moyen de contourner le problème

- une durée de changement d'outil trop long on utilise la formule de Wilson pour déterminer « un lot économique » au lieu de mettre en place le SMED
- des pannes machines répétées on augmente le stock de sécurité au lieu d'organiser une AMDEC (Analyse des Modes de Défaillance de leurs Effets et de leur Criticité)

On ne gère pas un handicap on l'élimine

Quelles actions à mener ?

Identifier la ou les causes de non-compétitivité de l'entreprise



Le faire comprendre par des exemples simples

Un client entre dans un bar commande « un café bien serré »

Le barman n'a plus de café au comptoir il va dans l'arrière boutique

Cherche du café et renverse une boîte de sucre, mal rangée

Il revient au comptoir fait le café mais laisse trop couler l'eau

Le client mécontent demande un nouveau café plus serré

Le barman en colère manipule mal sa machine en mauvais état et casse le percolateur

Après une réparation de fortune il apporte le nouveau café oublie le sucre

Il va chercher le sucre qui est à l'autre bout du comptoir

Lorsqu'il revient le client pressé est parti

On constate le **gaspillage**

- mauvais **rangement**
- **déplacements** inutiles
- des problèmes de **qualité**
- des problèmes de **fiabilité**

Le Juste à Temps à pour objectif :

« La suppression de tous les **gaspillages** »

Analyse et diagnostic financier

Tous les responsables d'entreprise soulignent l'incertitude et la difficulté de la prévision face à la situation actuelle nationale et internationale. Dans un tel contexte il est indispensable pour les entreprises de maîtriser leur structure économique et financière grâce au diagnostic financier.

Le dirigeant fixe des objectifs à son entreprise mais il n'appréhende pas l'ensemble des problèmes auxquels elle est confrontée. Le diagnostic financier constitue pour le dirigeant un outil de gestion indispensable à tous les stades du processus de décision pour :

- déterminer si la situation financière de l'entreprise est dangereuse et si elle tend à s'améliorer ou à se dégrader ;
- rechercher les conditions de l'équilibre financier et mesurer la rentabilité des capitaux investis ;
- définir la politique générale de l'entreprise ;
- situer l'entreprise par rapport aux entreprises du même secteur afin de l'évaluer par rapport au secteur et à l'environnement.

Le diagnostic financier peut également être utilisé par :

- les banques et les établissements de crédit afin de décider de l'octroi de prêts en fonction de leur opinion sur la santé de l'entreprise ;
- les actionnaires pour déterminer le niveau de rentabilité et de risque de leurs placements ;
- les salariés pour mesurer si le potentiel de développement de l'entreprise permet d'assurer l'emploi et la promotion de ceux qui y travaillent ;
- les fournisseurs pour établir le niveau de risque de voir leurs créances impayées à l'échéance ;
- les auditeurs de l'entreprise qui doivent certifier que les comptes annuels reflètent bien l'image fidèle de la réalité économique ;
- les partenaires de l'entreprise pour étudier l'entreprise sur le plan de sa gestion, de sa solvabilité ou de sa rentabilité.

Le diagnostic financier constitue un outil de la gestion du futur. En effet, les outils de l'analyse financière permettent d'étudier le devenir de l'entreprise en fonction des hypothèses probables d'évolution de son activité et de la modification de son bilan.

Un système prévisionnel cohérent permet de déterminer :

- les besoins de financement de l'entreprise ;
- les choix des moyens de financement ;
- la politique de crédit à l'égard des clients...

De plus, le dirigeant pourra engager à temps les actions correctives nécessaires grâce à la prévision des incidences financières. Le diagnostic financier permet également de juger si les effets des décisions du dirigeant concourent ou non à la réalisation des objectifs fondamentaux de l'entreprise. C'est alors un moyen de contrôle et de détection des dérives éventuelles.

Le diagnostic permet de porter un jugement sur l'efficacité des décisions prises et sur l'aptitude des dirigeants à manier le couple rentabilité / risque en suivant leur politique.

Si l'entreprise établit des documents prévisionnels et qu'elle effectue des analyses financières régulières, elle pourra mettre en évidence les décalages éventuels et intégrer au fur et à mesure les éléments nouveaux. Elle disposera, de ce fait, d'un processus de contrôle performant basé sur l'exploitation du retour d'informations.

Pour atteindre ces différents objectifs, le diagnostic financier utilise des outils d'analyse qui exploitent des informations d'origine comptables (comptes sociaux, tableaux de financement, rapport de gestion...), ou issues de revues spécialisées ou générales.

Présentation du Bilan

Le bilan donne une situation de l'entreprise à une date donnée : c'est une photographie de l'entreprise à cette date.

La production du bilan est obligatoire à la création de l'entreprise (bilan d'ouverture) et à la fin de chaque exercice comptable. Cependant, des bilans intermédiaires peuvent être établis à la demande de l'entreprise pour toute étude économique, financière ou nécessité juridique.

La présentation conventionnelle du bilan des entreprises françaises est conforme au Plan Comptable. Le bilan de fin d'exercice est systématiquement fourni sur deux années consécutives afin de suivre l'évolution de l'entreprise d'une année sur l'autre.

Le bilan est alimenté par l'enregistrement comptable de tous les flux de l'entreprise et représente les comptes de situation. Il se décompose en deux grandes composantes : actif et passif.

L'actif du bilan est l'image de ce que possède l'entreprise. Les éléments de l'actif se présentent par ordre de liquidité croissante.

Le passif du bilan est l'image de ce que doit l'entreprise. Les éléments du passif se présentent par ordre d'exigibilité croissante. Le passif est lui-même constitué de deux grandes composantes : les fonds propres et les dettes.

A ces grands postes du bilan s'ajoutent des comptes de régularisation à l'actif et les comptes de provisions au passif.

Le total des comptes d'actif est toujours égal au total des comptes de passif.

Les Actifs

Les actifs du bilan correspondent aux avoirs que possède l'entreprise. Ils sont de deux natures : les actifs immobilisés (ou immobilisations) et les actifs circulants.

Les immobilisations :

Les immobilisations sont des éléments qui sont destinés à servir de façon durable à l'activité de l'entreprise. Ils ne se consomment pas au premier usage et sont destinés à durer pendant plusieurs années.

Les immobilisations naissent des investissements destinés à augmenter la production ou la productivité de l'entreprise, à remplacer l'outil de production défaillant, à améliorer les conditions de travail ou de sécurité, à augmenter la valeur ou la durée de vie d'un bien, ...

Il existe trois types d'immobilisations :

- les immobilisations incorporelles sont des éléments sans consistance matérielle physique et leur valeur reposent plutôt sur un droit juridique tels que frais de recherche et développement, brevets ou marques, licences, logiciels, fonds commercial.
- Les immobilisations corporelles se retrouvent physiquement dans l'entreprise tels que terrains, constructions et agencements, installations et matériels techniques, matériel de transport.
- Les immobilisations financières sont constituées de participations dans d'autres entreprises ou de prêts.

Les immobilisations sont généralement amortissables (sauf fonds commercial, terrains et immobilisations financières) sur une durée fiscalement déterminée. La dépréciation constatée au cours d'un exercice sur les actifs immobilisés (amortissement) figure dans le tableau de synthèse du bilan, ainsi que leur valeur nette comptable (valeur d'acquisition diminuée des amortissements cumulés).

Les immobilisations, même amorties, restent à l'actif du bilan jusqu'à leur cession ou leur mise au rebut. Il est conseillé de désinvestir les immobilisations non utilisées pour une optimisation fiscale (les immobilisations constituent une assiette de calcul de la taxe professionnelle).

Les actifs circulants :

Les actifs circulants n'ont pas vocation à rester de manière durable dans l'entreprise. Ils se renouvellent régulièrement et se transforment rapidement en liquidités.

Les actifs circulants sont principalement constitués de stocks (matières premières, produits finis, marchandises), des créances (sommes dues par les clients ou autres organismes) et des disponibilités (placements à court terme et avoirs sur comptes bancaires).

La dépréciation des stocks est comptabilisée et présentée dans le tableau de synthèse du bilan sous forme d'une colonne provisions pour dépréciation.

Les comptes de régularisation :

Ces comptes servent à régulariser certaines écritures, en particulier des charges qui ont été payées par avance telles que les abonnements, les assurances, les contrats de maintenance,... Ils ne sont pas assimilés à des montants récupérables en liquidité mais à des débours qui ne seront pas à faire.

Les capitaux propres

Les capitaux propres sont en partie haute du bilan. Ils constituent des ressources stables de l'entreprise et déterminent comptablement ce que vaut l'entreprise.

Les capitaux propres sont constitués des ressources apportées par les associés ou les actionnaires (capital social) et des profits générés par l'entreprise à l'occasion de son activité (réserves et résultat).

Les réserves regroupent les bénéfices des années antérieures qui n'ont pas été distribués aux associés ou actionnaires pour être réinvestis dans l'entreprise.

Le report à nouveau est cumul des bénéfices des années antérieures non distribués et non affectés en réserves.

Que le résultat de l'exercice soit bénéficiaire (bénéfice) ou déficitaire (perte), il sera porté au passif du bilan dans les capitaux propres.

La Capacité d'autofinancement

La capacité d'autofinancement est une ressource interne, dégagée par l'activité de l'entreprise, au cours d'une période de référence, restant à disposition de l'entreprise lorsque tous les produits auront été encaissés, les charges décaissées. Les anglo-saxons utilisent le terme de cash-flow pour désigner le solde de ces flux d'argent.

Pour obtenir la capacité d'autofinancement d'une entreprise, on réintègre au résultat net toutes les écritures qui ne sont pas associées à des mouvements de trésorerie, telles que les reprises et les datations aux amortissements et provisions, les plus ou moins values sur cessions d'actifs.

Après déduction de la rémunération des actionnaires, on détermine l'autofinancement qui sert essentiellement à réaliser les nouveaux investissements. Il permet en outre de rembourser les emprunts et de renforcer le fonds de roulement.

Les Provisions

Les provisions jouent un rôle clé dans l'établissement du bilan. Leur sur-estimation pour réduire un bénéfice trop important ou leur sous-estimation pour gonfler un résultat trop faible peuvent masquer certaines réalités de l'entreprise et transformer la physionomie du bilan.

Les provisions pour risques sont destinées à couvrir des risques identifiés tels que litiges en cours, les articles vendus sous garantie ou futurs retours d'inventus, pénalités ou amendes, pertes de charge,...

Les provisions pour charges servent à couvrir les charges futures tel que impôts, charges fiscales ou sociales sur congés payés,...

Les Dettes

Le bilan scinde les dettes en deux catégories :

-les dettes financières sont obtenues auprès du marché obligataire ou des établissements de crédit

-les dettes issues de l'exploitation de l'entreprise, représentant ses engagements envers les fournisseurs (après obtention de délais de paiement), le personnel, le fisc, les organismes sociaux,...

Une analyse financière des dettes permet de les observer selon leur degré d'exigibilité et par conséquent de distinguer les dettes à long et moyen terme (plus d'un an) et les dettes à court terme. Un état annexé du bilan « Etat des dettes » détaille les dettes de l'entreprise selon leur durée.

Les dettes à long et moyen terme se rapprochent des capitaux propres de l'entreprise et constituent les capitaux permanents.

Les dettes à court terme forment les ressources à court terme destinées à financer les emplois à court terme (éléments d'actifs à moins d'un an).

Le fonds de roulement

Le fonds de roulement correspond à l'excédent de capitaux permanents sur les actifs immobilisés.

Les capitaux permanents sont les ressources stables de l'entreprise. Ces éléments du passif, en haut du bilan, sont constitués des capitaux propres et des dettes à long terme (à plus d'un an).

Il est logique que ces ressources durables servent à financer le cycle d'investissement (actifs immobilisés à plus d'un an). Le fonds de roulement est donc censé avoir une valeur proche de zéro.

Toutefois, il est préférable que le fonds de roulement soit positif car il constitue alors un matelas de sécurité pour l'entreprise. En effet, ce surplus permet de consolider le cycle d'exploitation et conserver un équilibre même en cas de clients défaillants ou de stocks dépréciés. Il renforce ainsi la confiance des banques et prêteurs à court terme.

Le Besoin en fonds de roulement

Cette notion n'est pas à confondre avec le fonds de roulement. Le besoin en fonds de roulement est issu du cycle d'exploitation, ensemble d'opérations courantes liées à l'activité de l'entreprise : approvisionnement, transformation, vente.

Le décalage qui existe entre les dépenses engagées et les recettes générées par les ventes engendre un besoin de financement. Les délais fournisseurs demeurent généralement insuffisants pour compenser le renouvellement des stocks et les créances clients.

C'est ce besoin de financement que l'on appelle besoin en fonds de roulement. Il est déterminé par le calcul :

Stock + Créances clients – Dettes à court terme (fournisseurs, fiscales et sociales,...)

Ce besoin en fonds de roulement peut être en totalité ou en partie compensé par l'excédent des capitaux permanents (fonds de roulement positif). Le reste éventuel du besoin en fonds de roulement devra être financé par des crédits bancaires de trésorerie.

Le Ratio d'Endettement

Ce ratio mesure la part que représentent toutes les dettes par rapport au total des actifs de l'entreprise (ou au total de ses ressources puisque l'actif du bilan est égal au passif).

Plus ce ratio est élevé, plus l'entreprise est endettée. On estime qu'un ratio à plus de 80% signifie que l'entreprise est très endettée.

La lecture inverse de ce ratio, soit total actifs / total dettes, mesure l'autonomie de l'entreprise.

Toutefois, il est nécessaire de rester prudent sur la valorisation réelle des actifs. En effet, le contrôle de la vraisemblance des éléments d'actifs permet de corriger éventuellement leur valeur comptable pour les rapprocher de leur valeur économique. Ainsi, par exemple, une valorisation patrimoniale surestimée conduirait à surévaluer la solvabilité de l'entreprise.

La liquidité de l'Entreprise

Le ratio de liquidité compare l'actif à court terme avec le passif à court terme, comme le fait le besoin en fonds de roulement, et permet donc de mesurer la solvabilité de l'entreprise à court terme.

Toutefois, considérant que les stocks ne représentent pas toujours une valeur sûre, il est plus prudent d'observer le ratio de liquidité réduite, soit :

(Actifs circulants- Stocks) / Dettes à court terme

ou encore :

(Créances clients + Disponibilités) / Dettes à moins d'un an

Une entreprise sera solvable si ce ratio est supérieur à 1, en particulier s'il s'agit d'une entreprise de services ou d'une entreprise industrielle.

Le délai moyen des encaissements clients

Le délai moyen des encaissements clients correspond au délai de paiement que les entreprises accordent à leurs clients.

Les commerciaux peuvent être tentés d'accorder des délais de paiement plutôt que des remises pour développer leur chiffre d'affaires et, en conséquence, leurs commissions sur vente. Il est donc prudent d'observer ce ratio et de comprendre si l'augmentation du chiffre d'affaires d'une entreprise n'est pas assortie d'un allongement anormal des crédits-clients. Les délais d'usage en France sont compris entre 30 et 90 jours.

Ce ratio est obtenu par le calcul suivant :

(Créances Clients / Chiffre d'affaires) * 360

Sachant que le poste Créances Clients est exprimé en TTC, il est nécessaire de retraiter le chiffre d'affaires pour l'exprimer lui aussi en TTC (dans le compte de résultat, le chiffre d'affaires est comptabilisé hors taxes).

Le délai moyen des règlements Fournisseurs

Le délai moyen de règlements fournisseurs est généralement en France de l'ordre de 30 à 90 jours.

Il existe deux manières d'analyser une entreprise dont le ratio Règlement Fournisseurs dépasse 60 jours. Dans un cas, l'entreprise dispose d'excellents acheteurs et négocie de très longs délais de paiement au risque d'écraser ses fournisseurs. Dans l'autre cas, elle rencontre des difficultés de trésorerie et n'est pas à même de payer ses fournisseurs dans les délais impartis.

Ce ratio est obtenu par le calcul suivant :

(Dettes Fournisseurs / Chiffre d'affaires) * 360

Sachant que le poste Dettes Fournisseurs est exprimé en TTC, il est nécessaire de retraiter le Chiffre d'affaires pour l'exprimer lui aussi en TTC (dans le compte de résultat, le chiffre d'affaires est comptabilisé hors taxes).

Le Rendement des Capitaux

Les actionnaires qui ont donné leur confiance à l'entreprise en lui apportant des capitaux sont enclins à observer le rendement de ces capitaux, c'est-à-dire mesurer le bénéfice généré par rapport à leur investissement.

Le ratio de rentabilité financière est égal à :

Résultat net / Capitaux propres

La décomposition de ce ratio selon les composantes suivantes :

= **Résultat net / Ventes (1)**

***Ventes / Total Actifs (2)**

***Total Actifs / Capitaux propres (3)**

fait apparaître une combinaison de la rentabilité commerciale (1), du ratio de rotation des actifs (2) et du levier d'endettement (3).

La rentabilité commerciale est déterminée par la politique des prix, la rotation des actifs est liée au volume d'activité et le levier d'endettement est associé à la politique financière de l'entreprise.

On voit ainsi qu'une entreprise peut tout aussi bien être rentable grâce à un gros volume d'affaires à faible marge commerciale (grande distribution) ou à un plus faible volume d'affaires avec des produits à forte marge (luxe).

Le levier d'endettement est élevé si l'endettement de l'entreprise est important .

Il présente un facteur multiplicatif intéressant pour les actionnaires lorsque le résultat est bénéficiaire, mais son incidence sera dangereuse dans le cas d'un résultat déficitaire.

La Production

La production est un indicateur qui sera préféré pour analyser les entreprises de services ou les entreprises industrielles.

Il permet d'apprécier le montant qu'une entreprise tire de son activité avant déduction des frais inhérents à la fabrication et à la commercialisation.

La production correspond au montant des ventes (produits et services) de l'entreprise, modulé par la variation des stocks (augmentation ou diminution) lorsqu'ils existent et augmenté de la production immobilisée (travaux réalisés par l'entreprise pour elle-même).

La Rotation des stocks

Une entreprise a tout intérêt à faire tourner rapidement ses stocks sans toutefois risquer la rupture d'approvisionnement ou de livraison. En effet, des stocks qui ne tournent pas immobilisent des capitaux et constituent des charges lourdes pour la trésorerie.

Plusieurs facteurs contribuent à déterminer la vitesse de rotation des stocks : les délais d'approvisionnement, la durée du processus de fabrication, mais aussi la durée de vie du produit (périssable ou non) ou le caractère saisonnier de l'activité.

Aussi, nous comprenons qu'il existe des normes différentes de rotation des stocks selon le secteur d'activité.

Exprimée en nombre de jours, la rotation des stocks est calculée à partir des éléments comptables. Pour une entreprise commerciale, elle concerne le stock et les achats de marchandises. Dans une entreprise industrielle, on calculera deux ratios : la rotation des stocks de matières premières et la rotation de stock de produits finis.

La marge commerciale

La marge commerciale concernera essentiellement les entreprises de négoce et de distribution.

La marge commerciale est une notion intuitive. Elle correspond en effet au montant qui se dégage de la différence entre les ventes et les achats de marchandises (modulée par plus ou moins la variation des stocks) .

L'analyse de la marge commerciale permet d'adapter les prix de vente par rapport aux prix d'achat ou de situer l'entreprise par rapport à la concurrence.

La rentabilité commerciale

La rentabilité commerciale est généralement déterminée par le ratio :

Résultat net /Chiffre d'affaires

Toutefois, compte tenu des éléments financiers et exceptionnels qui peuvent avoir une incidence non négligeable dans le calcul du résultat net, il est préférable d'analyser la rentabilité d'une entreprise avec des indicateurs plus économiques.

Ainsi, le rapport de l'excédent brut d'exploitation sur le chiffre d'affaires sera un meilleur indicateur pour déterminer la marge obtenue sur le coût de revient de la production. En effet, ce ratio ne tient pas compte de la politique d'investissement, de la gestion financière de l'entreprise et encore moins des événements exceptionnels.

La valeur ajoutée

La valeur ajoutée correspond à l'apport que l'entreprise fait au monde économique extérieur. Notons que la somme de la valeur ajoutée de chacune des entreprises d'une nation détermine sa production intérieure brute.

La valeur ajoutée représente l'assiette sur laquelle est calculée la T V A (taxe sur la valeur ajoutée).

La valeur ajoutée est le résultat de la différence entre les ventes (chiffre d'affaires) et les achats externes (achats de marchandises, matières premières, autres achats et charges externes). Par exemple, préférer la sous-traitance externe à l'emploi de personnel entraînera une baisse de la valeur ajoutée.

La valeur ajoutée mesure la richesse créée par l'entreprise. Cette richesse sera partagée par les différents acteurs participant à la vie de l'entreprise : personnel, banques, Etat, actionnaires,... Il est d'ailleurs intéressant de mesurer la répartition de cette richesse par le suivi de ratios tels que :

-personnel / valeur ajoutée

-impôts / valeur ajoutée

L'excédent brut d'exploitation

L'excédent brut d'exploitation est le solde généré par l'activité courante de l'entreprise sans prendre en compte sa politique d'investissement et sa gestion financière. Cet indicateur donne une vision objective de l'entreprise et permet de déterminer la rentabilité de son exploitation courante.

L'excédent brut d'exploitation se calcule à partir de la valeur ajoutée, de laquelle sont déduites les charges de personnel, les impôts et taxes et sont ajoutées les subventions d'exploitation et certaines provisions. Dans le cas où cet indicateur est négatif, on parlera d'insuffisance Brut d'Exploitation.

En intégrant la dépréciation de l'actif (datation aux amortissements et provisions) à l'excédent brut d'exploitation, on boucle sur le résultat d'exploitation.

Le Chiffre d'affaires

Le chiffre d'affaires est l'un des indicateurs les plus observés. Il témoigne en effet du volume d'affaires généré par l'activité courante de l'entreprise et permet ainsi d'en apprécier la dimension.

Le chiffre d'affaires comptabilise essentiellement :

- les ventes de marchandises : biens achetés puis revendus sans transformation
- la production vendue : biens fabriqués ou transformés par l'entreprise et prestations de services effectuées par l'entreprise.

Le chiffre d'affaires est exprimé en valeur *hors TVA* et après déduction des remises, rabais ou ristournes.

Dans le compte de résultat, le poste « chiffres d'affaires » constitue l'un des éléments des produits d'exploitation.

Le Résultat d'exploitation

Le résultat d'exploitation découle de l'activité industrielle et commerciale de l'entreprise.

Les produits d'exploitation sont principalement constitués :

- des produits de la vente (chiffre d'affaires)
- des variations de stocks de marchandises et produits finis (production stockée)
- des immobilisations créées pour elle-même (production immobilisée)
- des subventions d'exploitation

La réalisation de ces produits engendrera nécessairement des coûts. Ce sont les charges d'exploitation, dont les principales sont :

- les achats de marchandises ou de matières premières
- les frais de sous-traitance, énergie, fournitures, locations, assurances, formation, publicité, transport, téléphone,... (autres achats et charges externes)
- les salaires bruts dus au personnel (salaires et traitements)
- les cotisations patronales dues aux organismes sociaux (charges sociales)
- les pertes de valeur subies par les immobilisations et l'actif circulant au cours de l'exercice (dotation aux amortissements et aux provisions) .

Le résultat d'exploitation est obtenu par différence entre les produits d'exploitation et les charges d'exploitation.

Le résultat Courant avant impôts

Avant de définir le résultat courant avant impôts, il est essentiel de définir le résultat financier.

Ce résultat financier est généré par l'activité financière de l'entreprise. Il est obtenu par la différence des produits financiers (revenu des participations dans d'autres

entreprises, revenu des placements de trésorerie,...) et des charges financières (intérêts sur emprunts, pertes en change,...).

Le résultat courant avant impôt sera par conséquent égal au résultat d'exploitation diminué du résultat financier (si les charges financières sont supérieures aux produits financiers) ou augmenté du résultat financier (dans le cas contraire).

Le résultat courant avant impôt est un indicateur de gestion de grande importance. Il permet en effet de moduler le fruit de l'activité principale de l'entreprise avec l'impact financier que peut provoquer son endettement.

Les ratios d'exploitation

De très nombreux indicateurs permettent de suivre l'évolution de l'exploitation de l'entreprise. En effet, les données comptables peuvent être comparées entre elles ou associées à des données du système d'informations pour déterminer toutes sortes de ratios.

L'évolution dans le temps du chiffre d'affaires ou de la valeur ajoutée est mesurée sous la forme suivante :

(Chiffres d'affaires n- chiffres d'affaires n-1) / chiffre d'affaires n-1

(Valeur ajoutée n- Valeur ajoutée n-1) / Valeur ajoutée n-1

Le taux de valeur ajoutée est l'un des nombreux indicateurs économiques qui peuvent être calculés. Il est déterminé de la façon suivante :

*Valeur ajoutée *100 / Chiffres d'affaires*

On pourra obtenir des ratios de rentabilité du personnel tels que :

Valeur ajoutée / effectif

Frais de personnel / Valeur ajoutée

De façon générale, pour une analyse économique plus fine au sein d'une entreprise, on pourra rapporter le chiffre d'affaires, ou la valeur ajoutée, ou l'excédent brut d'exploitation à différentes données propres à l'entreprise telles que les semaines élèves pour une société de formation, les kilomètres parcourus dans une entreprise de transport, les tonnes de matières produites par l'usine,...

Le résultat net

Le résultat net est autrement appelé « le bénéfice » lorsque celui-ci est positif ou « la perte » lorsque le résultat net est négatif.

Avant d'obtenir le résultat net, il reste certaines composantes à examiner.

Il convient de rappeler que le résultat courant avant impôts est déterminé par des produits et charges liés à l'exploitation courante de l'entreprise (industrielle, commerciale et financière).

Mais certains éléments dits exceptionnels peuvent intervenir au cours de l'exercice. Il s'agit de produits exceptionnels (plus-value et valeur nette comptable des immobilisations vendues, produits inattendus relatifs à l'exploitation des années antérieures,...) et de charges exceptionnelles (sinistres, amendes fiscales ou pénales,

créances devenues irrécouvrables, valeur nette comptable des immobilisations mises au rebut ou volées, moins-value des immobilisations cédées,...). La différence entre produits et charges exceptionnels détermine le résultat exceptionnel.

La somme du résultat courant avant impôts (résultat d'exploitation + résultat financier) et du résultat exceptionnel déterminent le résultat fiscal. Le taux de l'IS s'applique sur le résultat fiscal pour déterminer l'impôt sur les bénéfices.

En conclusion, le résultat net est obtenu par la somme de ces résultats partiels (résultat courant + résultat exceptionnel) diminuée du montant de l'impôt sur les bénéfices.

Le résultat net constitue une ressource de l'entreprise et, par conséquent, il sera porté dans les capitaux propres de la société. Les associés ou actionnaires décideront, par Assemblée Générale Ordinaire, de l'affectation de ce résultat, à savoir la répartition entre dividendes ou réserves.

Présentation du compte de résultat

Le compte de résultat mesure les flux de l'entreprise au cours d'une période donnée : c'est un film de l'activité de l'entreprise.

La production du compte de résultat est obligatoire en fin de chaque exercice comptable. L'établissement de ce document permet de dégager le résultat de l'entreprise, perte ou bénéfice, et ainsi mesurer l'enrichissement éventuel des associés ou actionnaires.

La présentation du compte de résultat des entreprises Françaises est conforme au Plan Comptable. Le compte de résultat de fin d'exercice est systématiquement fourni sur deux années consécutives afin de suivre l'évolution de l'entreprise d'une année sur l'autre.

Le compte de résultat est alimenté par l'enregistrement comptable des flux engendrant une augmentation ou une diminution de richesse de l'entreprise. Autrement dit, tout ce qui est générateur de recette est comptabilisé en « produits » et ce que l'entreprise consomme constitue des « charges ».

Les produits et les charges sont organisés dans le compte de résultat selon les principales fonctions de l'entreprise. Ainsi, nous distinguons des produits et charges d'exploitation, des produits et charges financiers et des produits et charges exceptionnels.

L'Annexe

L'annexe est un ensemble de documents obligatoires et inséparables du bilan et du compte de résultat. Y figurent des renseignements indispensables à une bonne analyse de la situation financière de l'entreprise.

L'annexe complète les informations fournies par les comptes de synthèse du bilan et du compte de résultat. Elle se présente sous forme de texte littéral ou de tableaux détaillant certains postes comptables. Les tableaux, extraits de la liasse fiscale, sont numérotés (les annexes 1 à 4 sont réservées aux bilan et compte de résultat) :

- annexe 5 : état des immobilisations
- annexe 6 : renseignements relatifs aux amortissements
- annexe 7 : détail des provisions inscrites au bilan
- annexe 8 : état des échéances des créances et des dettes à la clôture de l'exercice
- annexe 9 : détermination du résultat fiscal
- annexe 10 : déficits indemnités pour congés à payer et provisions non déductibles

- annexe 11 : tableau d'affectation du résultat de l'exercice précédent
- annexe 12 : détail des plus ou moins values réalisées au cours de l'exercice
- annexes 13, 14, 15 : affectation des plus values

La prévention des risques et les plans de redressement

Le diagnostic des entreprises s'appuie sur des textes de droit, et notamment :

- la loi du 1^{er} mars 1984 et son décret d'application 1^{er} mars 1985 relatifs à la prévention et au règlement amiable des difficultés des entreprises ;
- la loi du 25 janvier 1985 relative au redressement et à la liquidation judiciaire des entreprises.

Ces textes ont été modifiés par la loi du 10 juin 1994 et le décret du 21 octobre 1994.

Les causes de la cessation d'activité

La notion de difficulté peut être définie comme l'incapacité d'une entreprise à continuer son exploitation.

Les causes de cette incapacité sont de plusieurs natures :

Les causes économiques :

- baisse du niveau de la demande ;
- saturation du marché ;
- concurrence plus accrue ;
- variation du niveau des taux de change ;
- augmentation du prix des matières premières...

Les erreurs de gestion :

- surcharges des charges fixes à cause de mauvaises prévisions ;
- manque d'innovation ;
- politique d'investissement inadaptée ;
- absence de contrôle de gestion...
- les causes accidentelles et brutales ;
- décès ou incapacité majeure du dirigeant ;
- défection d'un client important ;
- graves conflits sociaux ;
- destruction de l'outil de production...

L'ensemble de ces difficultés est immédiatement traduit dans les documents de synthèse car elles détériorent, au cours du temps, la situation financière de l'entreprise. C'est pourquoi le législateur a fait l'obligation aux entreprises d'élaborer et de publier régulièrement de tels documents afin de déceler suffisamment à l'avance les difficultés rencontrées.

Les documents nécessaires au diagnostic des entreprises en difficulté

La loi du 1^{er} mars 1984 oblige les entreprises dont le nombre de salariés (+de 300) ou le chiffre d'affaires (+ de 18,3 millions d'euros) à établir des documents nécessaires au diagnostic financier, à savoir :

- la situation de l'actif réalisable et disponible (valeurs d'exploitation exclues *il s'agit des stocks et des en-cours*) et du passif exigible ;
- le tableau de financement.

Situation de l'actif réalisable et disponible et du passif exigible

	Semestre S	Semestre (-1)	Semestre (-2)
Actif réalisable et disponible (à un an au plus)			
- capital souscrit non appelé			
- créances rattachées à des participations			
- prêt			
- autres immobilisations financières			
- avances et acomptes versés sur commandes			
- créances clients et comptes rattachés			
- autre créances			
- capital souscrit-appelé, non versé			
Sous-total 1			
- valeurs mobilières de placement			
- disponibilités			
Sous-total 2			
Total (1+2) : actif réalisable et disponible			

	Semestre S	Semestre (S-1)	Semestre (S-2)
Passif exigible (à un an au plus)			
-emprunts obligataires convertibles			
-autres emprunts obligataires			
-emprunts et dettes auprès des établissements de crédit (hors concours bancaires courants)			
-emprunts et dettes financières divers			
-avances et acomptes reçus sur commandes en cours			
-dettes fournisseurs et comptes rattachés			
-dettes fiscales et sociales			
-dettes sur immobilisations et comptes rattachés			
-autres dettes			
Total passif exigible			
Dont passif échu			

Situation de la trésorerie

	Semestre S	Semestre (S-1)	Semestre (S-2)
+ valeurs mobilières de placement + disponibilités - concours bancaires courants			
Trésorerie nette			

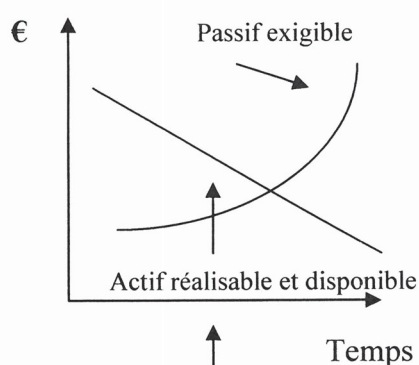
A partir des informations contenues dans ce tableau, il est alors possible de suivre l'évolution de ces soldes dans le temps et ainsi de mettre en évidence les risques d'illiquidité.

L'illiquidité

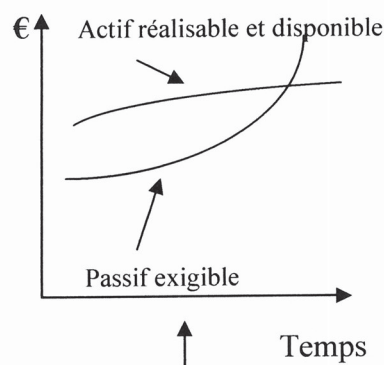
L'illiquidité est une insuffisance de trésorerie qui se matérialise par le fait que l'entreprise ne peut plus faire face à ses dettes, aussi bien à l'égard de son personnel que des autres créanciers. A terme, l'entreprise peut se trouver en cessation de paiement qui conduit généralement soit au redressement judiciaire, soit à la liquidation.

En règle générale, l'actif réalisable et disponible doit être supérieur au passif exigible. Toute situation inverse peut être dommageable pour l'entreprise.

Voyons quelques situations possibles :



Cette situation indique une dégradation de l'activité maîtrisée



Cette situation indique un manque de rentabilité et une croissance non maîtrisée

Les causes à l'origine d'un risque d'illiquidité

1. Une mauvaise performance de l'entreprise

Une faible rentabilité économique contraint l'entreprise à conserver dans l'état son appareil de production et de ne pas avoir recours à l'innovation. D'autre part, elle cherche à compresser ses charges salariales pour abaisser le coût du travail et rechercher une relance par la baisse de ses prix grâce à une baisse des coûts.

Progressivement, l'activité s'étiole, l'endettement grossit, les charges financières s'accroissent, la spirale de la défaillance est enclenchée.

2. Des erreurs de gestion

Notamment dues au manque d'expérience de dirigeants, ou à une surcharge des frais fixes qui ne sont plus suffisamment absorbés du fait de la baisse de l'activité.

3. Fragilité de la structure financière de l'entreprise

une structure financière déséquilibrée est aussi une cause d'illiquidité. Ainsi, un BFR en augmentation constante, induit par la croissance du chiffre d'affaires, et non financé par un accroissement des ressources stables, peut, à terme, conduire à un déséquilibre financier.

De même, un changement de taille d'une entreprise, sans augmentation de capital, peut conduire à terme à des difficultés financières.

La fragilité de la structure financière est donc une cause de défaillance et de risque d'illiquidité.

Les contrôles : cette mission revient au trésorier de l'entreprise qui par l'intermédiaire de ratios, une gestion rigoureuse de la trésorerie, peut tirer suffisamment tôt la sonnette d'alarme pour prévenir ce risque.

